

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ
І СПОРТУ УКРАЇНИ
ТРЕНЕРСЬКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА КІБЕРСПОРТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю: 017 – Фізична культура і спорт
освітньою програмою: «Кіберспорт (eSports)»

на тему: **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
У КІБЕРСПОРТІ**

Здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня
Кіндрась Ярослав Іванович

Науковий керівник: Кургузенкова Л.А.
К.е.н., доцент

Рецензент: Харчук Т.В.
Д.е.н., доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 7 від 4.12.2023 р.)
Завідувач кафедри: Шинкарук О.А
д. фіз. вих., професор

_____ (підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У КІБЕРСПОРТІ	5
1.1. Значення людських ресурсів для розвитку сучасних організацій	5
1.2. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами	11
1.3. Проблеми управління людськими ресурсами у кіберспорті	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ	25
2.1. Методи дослідження	25
2.2. Організація дослідження	28
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У КІБЕРСПОРТІ.....	29
3.1. Аналіз кваліфікаційних вимог до фахівців кіберспортивної сфери та напрями розвитку їхньої кар'єри	29
3.2. Дослідження факторів впливу на формування стратегії управління людськими ресурсами у сфері кіберспорту.....	44

3.3. Формування корпоративної культури як стратегічний напрям управління персоналом кіберспортивних організацій	50
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. У конкурентному бізнес-середовищі сучасні компанії здійснюють пошук нових, гнучких інструментів залучення, утримання та розвитку найкращих талантів. Нині керівники відділів управління людськими ресурсами несуть відповідальність за успіх своїх співробітників, починаючи від культури праці та її переваг, закінчуючи управлінням продуктивністю та програмами навчання й розвитку. Сучасні лідери усвідомлюють необхідність зосереджуватися на позитивній культурі праці, відкритому та сприятливому середовищі, гнучких підходах до трудової діяльності персоналу, впроваджуючи їх в свої стратегії управління людським капіталом з метою забезпечення успішного розвитку останніх. Стрімке глобальне поширення кіберспорту призвело до виникнення ряду стратегічних і організаційних питань, які управлінці та менеджери кіберспортивних організацій активно намагаються вирішити. Одне із головних – стратегічне управління людськими ресурсами у кіберспорті. Загальні підходи до стратегічного управління у сфері фізичної культури та спорту розроблялися під класичні види спорту і не адаптовані під особливості кіберспортивної індустрії. Тому питання стратегічного управління людськими ресурсами у сфері кіберспорту є площиною для дослідження науковцями і практиками у всьому світі.

Метою дослідження є систематизація знань та обґрунтування дієвих інструментів щодо формування ефективної стратегії управління людськими ресурсами кіберспортивних організацій.

Відповідно до поставленої мети в роботі було вирішено наступні **задачі**:

- дано визначення дефініції «людські ресурси»;
- розглянуто стратегічний підхід до управління людськими ресурсами;

- визначено проблеми управління людськими ресурсами у кіберспорті;
- здійснено аналіз кваліфікаційних вимог до фахівців кіберспортивної сфери та напрямів розвитку їхньої кар'єри;
- проведено дослідження факторів впливу на формування стратегії управління людськими ресурсами у сфері кіберспорту;
- обґрунтовано необхідність формування корпоративної культури як стратегічного напрямку управління персоналом кіберспортивних організацій.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає стратегія управління людськими ресурсами кіберспортивних організацій.

Предметом дослідження є підходи та методи формування стратегії управління людськими ресурсами кіберспортивної організації.

Теоретична значимість роботи полягає в розширенні теоретичних знань щодо формування стратегії управління людськими ресурсами у кіберспорті, доведена ефективність формування та розвитку корпоративної культури як стратегічного напрямку управління персоналом кіберспортивних організацій.

Практична значимість роботи полягає в практичному застосуванні результатів кваліфікаційної роботи в діяльності кіберспортивних організацій.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, практичних рекомендацій та списку використаних джерел. Вона викладена на 71 сторінці друкованого тексту, містить 4 таблиці, 14 рисунків. Список літератури містить 63 джерела, 32 з яких - іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У КІБЕРСПОРТІ

1.1 Значення людських ресурсів для розвитку сучасних організацій

В умовах сьогодення управління організацією базується на взаємодії різних систем, серед яких головною є система управління людськими ресурсами. Неефективне управління ними є чинником неефективної діяльності компанії. Зазначене зміщує акцент з управління персоналом до управління людськими ресурсами. Розглянемо поглиблено дане визначення та його роль в ефективному управлінні компаніями.

Термін «управління людськими ресурсами» виник у 1990-х роках з метою надання нового змісту концепції управління персоналом, оскільки традиційні механізми управління персоналом перестали відповідати вимогам часу внаслідок зміни практики організаційного менеджменту, зміни умов ведення бізнесу, впровадження стратегічного менеджменту тощо [33]. Передумовами для виникнення поняття «людські ресурси» стали такі події як глобальна конкуренція, глобалізація, прискорення технічного прогресу, стрімкий розвиток інформаційних технологій і поява глобальної мережі Інтернет. На зміну жорсткій регламентації відносин керівник-підлеглий прийшла атмосфера співпраці в малих групах, залучення персоналу до досягнення цілей компанії, делегування відповідальності підлеглим і створення саморегульованих команд. Керівники підприємств усвідомили, що вирішальним фактором підвищення ефективності виробництва є люди, які працюють в організації [15]. Завдяки цьому на зміну традиційним відділам кадрів прийшли відділи управління персоналом, змінився зміст роботи, пов'язаної з управлінням персоналом. Виникли такі види діяльності, як довгострокове планування персоналу, програми розвитку персоналу, планування кар'єри та залучення працівників до

управління. Тобто, змінилося середовище, в якому працюють підприємства і в якому потрібно керувати працівниками. За таких умов людина стала розглядатися як об'єкт інвестицій, а технологію управління людськими ресурсами було направлено на підвищення ефективності такого роду інвестицій, їх капіталізацію. Саме в цей період, у другій половині ХХ століття у роботах американських учених Теодора Шульца та Гері Беккера (1992 р.) з'явилося нове поняття – «людський капітал» (Human Capital) [15]. Підґрунтям нового підходу став перехід від управління працівниками як частиною виробничого процесу, до формування та використання людського капіталу як основи конкурентоспроможності та розвитку підприємств. За таких умов основними ресурсами розвитку компаній почали ставати знання, інтелектуальні ресурси і зростаюча професійна компетенція кадрів [42]. В концепції людських ресурсів знання і здатність до навчання розглядаються як нескінченно відтворювані ресурси, а пошук ефективних методів їх виявлення та поширення стають актуальним завданням сучасних організацій.

Таким чином між поняттями «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» прослідковуються суттєві відмінності:

- під персоналом ми розуміємо основний, постійний штатний склад працівників, який формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До персоналу відносять усіх працівників, які виконують виробничі та управлінські функції [47, с.28];

- концепція управління людськими ресурсами розглядає людину не як елемент структури, а як цінний ресурс, що перетворює соціальну категорію «людські ресурси» на економічну. Тобто, працюючий в умовах сьогодення розглядається так як і інші виробничі ресурси: земля, матеріали, фінанси тощо.

Нова концепція управління людськими ресурсами, яка прийшла на початку двадцятого століття на зміну концепції управління персоналом, декларувала досягнення трьох основних цілей [38]:

- забезпечення високої якості надання послуг, що гарантована різними управлінськими рішеннями, включаючи управління співробітниками та інвестування в розвиток високоякісних працівників;
- інтеграцію управлінців нижчої ланки в стратегічні цілі підприємства;
- розвиток функціональної гнучкості та наявності адаптивної організаційної структури з можливістю керувати інноваціями.

COVID-19 висвітлив іще одну важливу ціль концепції управління та розвитку трудових ресурсів, це - поєднання добробуту та безпеки працівників з трансформацією праці. Так, фахівці з управління людськими ресурсами, які питання здоров'я та добробуту інтегрують у план роботи працівників на індивідуальному та організаційному рівнях, створюють підґрунтя для того, що працівники почувають себе більш впевнено, тому діють творчо, із повною відданістю, що сприяє стійкому розвитку підприємства. Тобто людина в організації розглядається як інвестиційний ресурс, який забезпечує прибуток організації [34]. Отже, людські ресурси - це поняття, яке включає в себе не лише аспекти трудової діяльності людини, а й все різноманіття її соціально-культурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей.

Про важливе значення людських ресурсів для розвитку економік країн та суспільства в цілому свідчить той факт, що до складу глобального інноваційного індексу [10], який щороку представляє останні світові інноваційні тенденції у 132 країнах світу, включено складову «людські ресурси». Так, Європейська шкала інновацій (European Innovation Scorecard) [1] щороку здійснює оцінку відносних сильних та слабких сторін національних інноваційних систем країн світу для визначення сфер, які необхідно покращити. Даний індикатор інноваційного виміру має окремий розділ «Людські ресурси» [2, с. 26], що містить три показника, які характеризують наявність висококваліфікованої та освіченої робочої сили (рис.1.1).

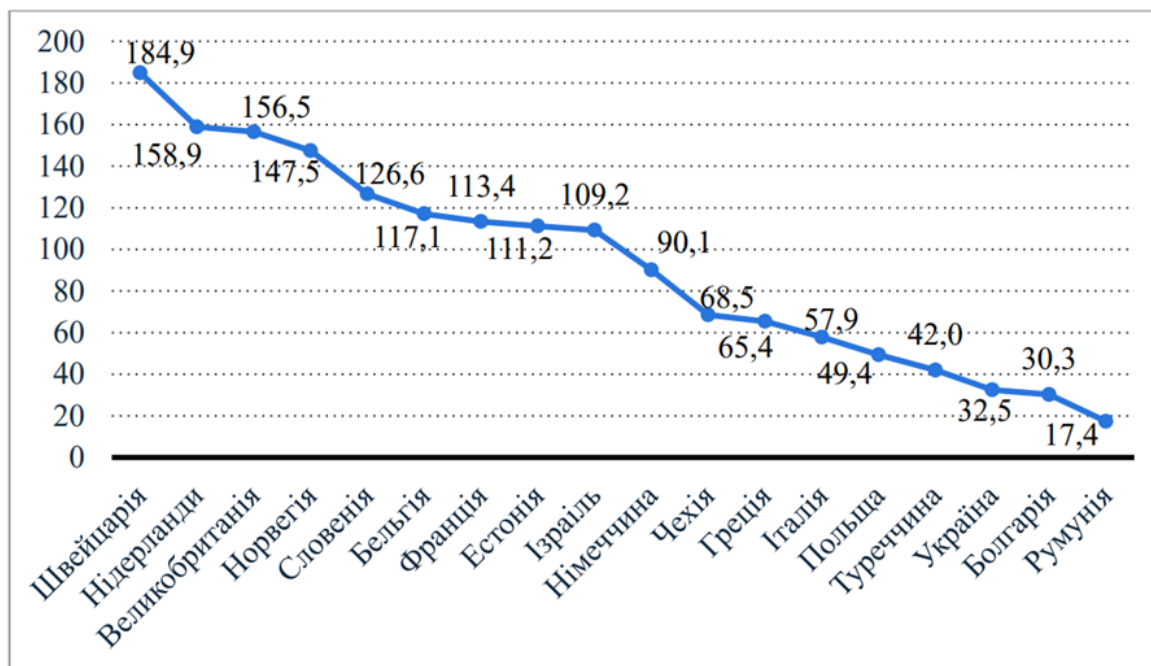


Рис.1.1. Значення показника «Людські ресурси» в глобальному інноваційному індексі, 2022 р.

Таким чином з'ясовано, що людські ресурси — поняття складне і охоплює різні групи працівників, незалежно від функцій, які вони виконують, від їхньої ролі в процесі виробництва, від кваліфікаційного складу тощо. Вимоги, що висуваються до кожної групи працівників є різними, тому при забезпеченні організації людськими ресурсами застосовують диференційований підхід, а саме [2]:

- люди здатні постійно вдосконалюватися та розвиватися, що є найбільш важливим джерелом підвищення ефективності функціонування організації;
- люди наділені інтелектом, тому вони реагують на зовнішні фактори емоційно-осмислено, внаслідок чого їх взаємодія з іншими працівниками та керівництвом організації є процесом двостороннім;
- трудове життя людини в сучасних умовах триває 30- 50 років, тому взаємовідносини між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

З огляду на зазначене, людина з її творчим і фізичним потенціалом та здатністю до відтворення робочої сили і саморозвитку є визначальним фактором у забезпеченні конкурентоспроможності організації (рис.1.2). Саме людський ресурс, як єдиний носій як сучасних знань, так і знань, накопичених попередніми поколіннями, за принципом переходу кількості в якість здатний генерувати (примножувати) нові знання, а відтак – підвищувати ринкову вартість створених ним продуктів.



Рис. 1.2. Роль людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних організацій

Розвиваючи таланти і здібності кожного працівника, організація примножує свій потенціал, внаслідок чого людина стає стратегічним ресурсом компанії. Як і будь-який інший ресурс, людина потребує капіталовкладень, які складаються з витрат на пошук і відбір кадрів, виплату заробітної плати, розвиток і навчання персоналу, компенсаційні пакети тощо. Дослідження, проведені в розвинених країнах, свідчать, що фінансові витрати від неефективної політики управління персоналом значно перевищують витрати,

пов'язані із забезпеченням ефективного управління людськими ресурсами. Таким чином набула розвитку система управління людськими ресурсами (система HR), що, на відміну від системи управління кадрами, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням та підтримкою. Вкладення в людські ресурси в умовах сьогодення стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності, у зв'язку з чим витрати на розвиток персоналу більше не розглядаються організаціями як прикрі втрати, а сприймаються як інвестиції в людський капітал — основне джерело прибутку. Систему управління людськими ресурсами (HR) організації відображає рисунок 1.3.

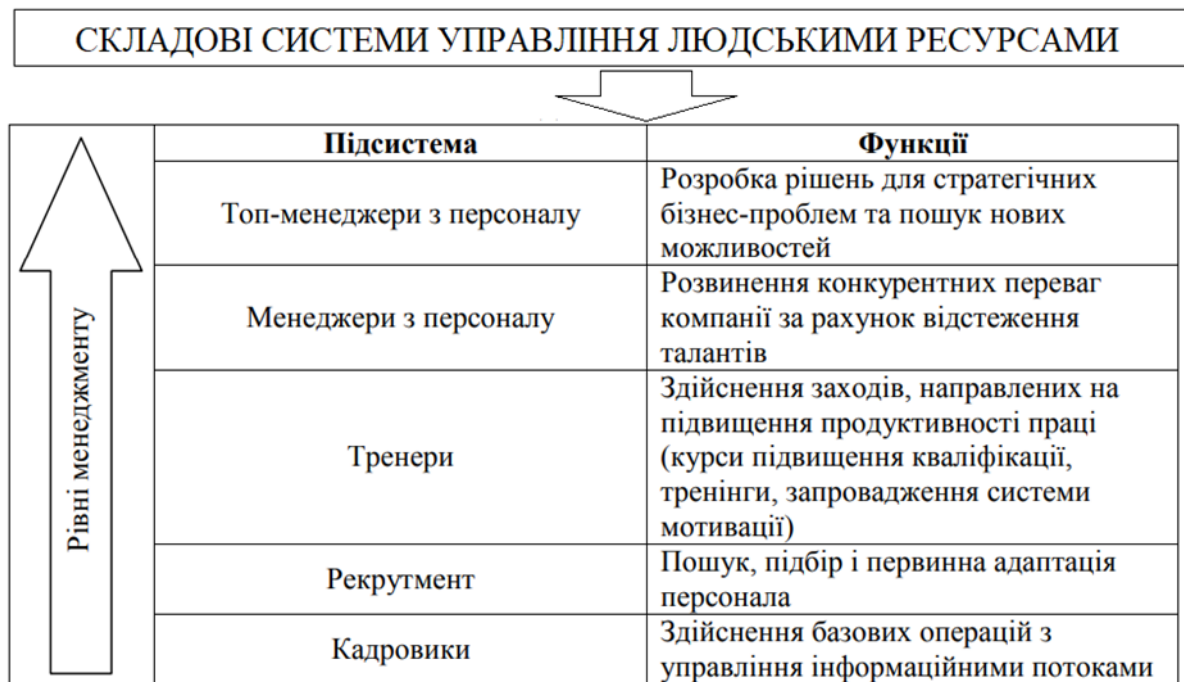


Рис.1.3. Складові системи управління людськими ресурсами організації

Отже, основним фактором конкурентоспроможності сучасних компаній є інтелектуалізація виробництва, пов'язана із знаннями і компетенціями людських ресурсів, які в умовах сьогодення прирівнюють до основного капіталу організації. Тому стратегічне управління людськими ресурсами є питанням актуальним та своєчасним, що вимагає невідкладного вирішення в науковій та практичній площині.

1.2. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами

Термін «стратегічне управління» з'явилося в теорії менеджменту на початку 70-х рр. XX ст. у зв'язку з виниклою необхідністю розрізняти поточне управління та управління, котре здійснюється на найвищому рівні. Стратегічне управління є важливим напрямом менеджменту, який у своїх підходах враховує не лише досвід попередніх поколінь, а й напрацювання сьогодення. Стратегічне управління є процесом прийняття управлінських рішень, яким притаманні певні особливості:

- висока тривалість і складність управлінського процесу, що вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих робітників;
- високий рівень невизначеності при реалізації рішення та отриманні результатів;
- наявність великої кількості змінних;
- складність опису об'єктів аналізу.

Зазначені ознаки вказують на те, що процес вирішення стратегічних задач потребує спеціальних методів та підходів. При цьому фокус уваги під час прийняття рішень зміщується від процесу формування стратегії до управління процесом її реалізації.

Процес прийняття управлінських рішень, передбачає наступні етапи:

- розуміння необхідності прийняття рішень;
- діагностика проблем та їх структурування;
- формування напрямів подальших дій;
- прийняття оптимального (найкращого) варіанту реалізації рішення;
- контроль виконання рішення та оцінка результатів.

Структура процесу стратегічного управління представлена на рис. 1.4.

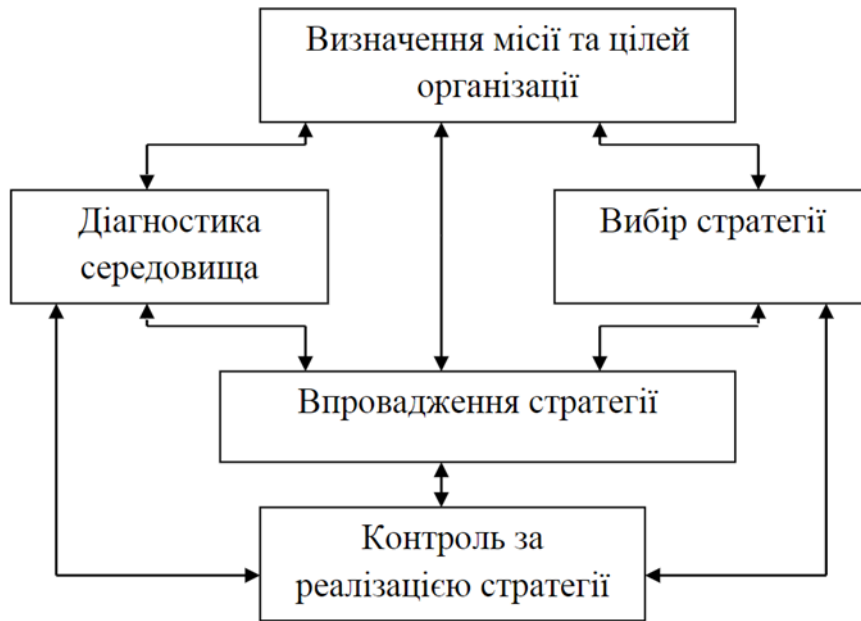


Рис. 1.4. Схема процесу стратегічного менеджменту підприємства

На нашу думку, стратегічне управління організацією доцільно розглядати в контексті стратегічного управління її інтелектуальним капіталом. В системі інтелектуального капіталу організацій людський капітал посідає центральне місце, що визначає конкурентні позиції підприємства в довгостроковому періоді. Таким чином, управління людськими ресурсами, від якості яких залежить ефективність розвитку організації, є одним з основних предметів вивчення стратегічного менеджменту [3]. Стратегічне управління людськими ресурсами є відносно новим напрямом менеджменту, під ним варто розуміти підхід до ухвалення управлінських рішень щодо стратегічних планів організації у сфері набору трудових ресурсів, їх навчання, розвитку, управління ефективністю та міжособистісними відносинами. У широкому розумінні стратегічне управління людськими ресурсами передбачає вирішення всіх ключових кадрових питань, які впливають або залежать від стратегічних планів компанії

В умовах сьогодення на розвиток людських ресурсів впливають різні зовнішні та внутрішні фактори і саме стратегічне управління здатне нівелювати

їх негативний вплив. На думку науковця І. Л. Петрової, у стратегічному управлінні людськими ресурсами, як новому етапі управління персоналом, виникає необхідність тоді, коли діяльність організацій спрямовується на досягнення стійких конкурентних змін зовнішнього середовища, при цьому в якості основного ресурсу стають професійні та особисті компетенції персоналу, які забезпечують задоволення потреб споживачів зі збереженням соціальної відповідальності бізнесу» [55].

Схема алгоритму формування стратегічного управління людськими ресурсами представлено на рис. 1.5.

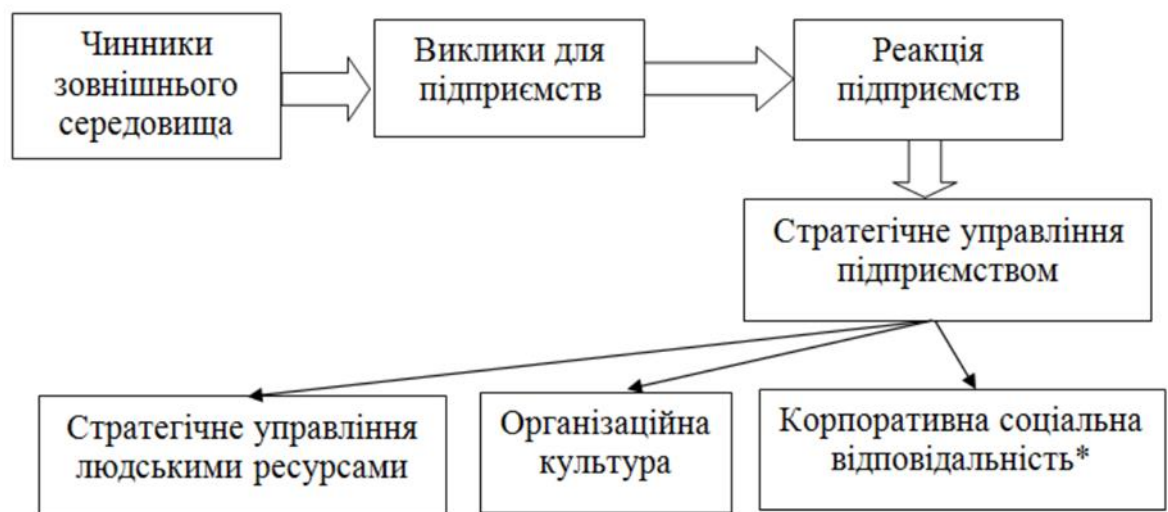


Рис.1.5. Алгоритм формування стратегічного управління людськими ресурсами

Стратегічний розвиток людських ресурсів в організації передбачає розвиток персоналу в стратегічній, довгостроковій перспективі. Розвиток персоналу має відповідати стратегії організації та сприяти досягненню цілей організації. Під стратегічним розвитком персоналу розуміється діяльність, спрямована на розкриття особистісного потенціалу співробітника і, як наслідок, збільшення внеску працівника в досягнення цілей компанії. Об'єктом стратегічного управління людськими ресурсами є процеси планування, мотивації, регулювання, координування та контролю в організаціях. Суб'єктом

стратегічного управління людськими ресурсами виступає менеджмент організації. На розвиток людських ресурсів впливає незліченна кількість зовнішніх і внутрішніх факторів: війна в Україні, пандемія COVID-19, економічна криза тощо і саме стратегічне управління ними здатне зменшити цей негативний ефект.

Дослідженням встановлено, що розрізняють два основних напрямки розвитку персоналу. Це загальний і професійний розвиток. Загальний розвиток включає діяльність, спрямовану на розширення кругозору та інтелекту співробітників, а також формування управлінських і комунікативних навичок, розкриття особистих здібностей і потенціалу. Підвищення кваліфікації включає низку заходів, спрямованих на підготовку працівників до виконання нових функцій та завдань, підготовку до переходу на вищі посади та рівні службової ієрархії [36].

Виділяють три види функцій стратегічного управління людськими ресурсами: загальні, специфічні та часткові. Серед загальних функцій слід виокремити: планування (короткотермінове і довготермінове), організацію, координацію, мотивацію, аудит, контроль. Загальні функції включають: прогностичну функцію (формування рішень відповідно до стратегічних цілей), функцію цілепокладання (розроблення цільової програми управління людськими ресурсами), аналітичну (діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища організації), коригування (управлінських рішень і стратегії загалом), соціальну (формування корпоративної культури, сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, соціальної відповідальності й конкурентних позицій організації), цільової орієнтації (взаємодія процесів управління персоналом із метою досягнення стратегічних цілей організації), ресурсного забезпечення (співставлення завдань стратегічного розвитку з наявними ресурсами).

Стратегічне управління людськими ресурсами ґрунтується на людському потенціалі як головному ресурсі кіберспортивної організації. Під системою

стратегічного управління людськими ресурсами слід розуміти впорядковану й цілеспрямовану сукупність взаємозв'язків між суб'єктами, об'єктами і засобами стратегічного управління людськими ресурсами організації у процесі реалізації її стратегічних задач.

Система стратегічного управління людськими відносинами включає наступні блоки: планування, відбору, найму; розвитку персоналу (навчання, управління кар'єрою), управління системою винагород (мотивація), управління системою взаємовідносин, управління соціальною відповідальністю (рис. 1.6) і організаційно будується на базі існуючої оргструктури системи управління персоналом.



Рис. 1.6. Система стратегічного управління людськими відносинами

В рамках стратегічного управління людськими ресурсами кожен окремий працівник організації розглядається як стратегічний партнер у досягненні стратегічної мети компанії. Тому відповідна стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням інтересів обох сторін - керівництва організації та персоналу і здійснюється у двох напрямках: у напрямі професійного навчання та

залучення людського капіталу. У стратегічному розвитку людських ресурсів слід звернути увагу на важливу роль розвитку кар'єри співробітників. Загально визнано, що розвиток кар'єри є сильним фактором мотивації персоналу, а відсутність стимулів і можливостей формування кар'єри призводить до відчуження від роботи та зниження продуктивності праці. Тому співробітники відділу кадрів повинні розробляти план кар'єри разом зі співробітниками та їх прямим керівництвом. Метою управління кар'єрою є:

1. Визначення можливостей розвитку кар'єри.
2. Визначення співробітників, кар'єра яких буде плануватися.
3. Проведення конкурсу з планування кар'єри (опитування, залік та конкурс).
4. Складання планів розвитку кар'єри та їх реалізація.

Так, у США понад 20 університетів оголосили про плани розпочати курси бакалаврату з кіберспорту. Штат Огайо, наприклад, створює програму бакалавра, яка пропонує програму бакалавра наук із вивчення ігор та кіберспорту. Ці університети зосереджені на підготовці своїх студентів до виходу на ринок праці, який вважається швидкозростаючим [28].

Важливим елементом системи стратегічного управління людськими ресурсами є управління системою винагороди. Цей блок функцій управління людськими ресурсами включає систему оплати праці, яка повинна формуватися на засадах прозорості і справедливості. Разом з цим винагорода повинна мати і нематеріальну форму, проявляючись у визнанні, підвищенні рівня відповідальності, наданні можливостей досягнення більш високих показників праці, професійного і кар'єрного зростання. Окрім цього, з метою забезпечення злагодженої роботи системи стратегічного управління людськими ресурсами менеджментом підприємства реалізуються функції налагодження взаємовідносин.

Зростання впливу бізнесу на усі сфери життя суспільства зумовлює високу значущість соціальної відповідальності організацій, у тому числі кіберспортивних. З одного боку, соціальна відповідальність організацій є

відповіддю на виклики глобальної економіки та динамічні зміни зовнішнього середовища, з огляду на які бізнес має безпосереднє відношення як до задоволення матеріальних, соціальних та інтелектуальних потреб працівників, так й до зменшення рівня безробіття та нерівності, підвищення рівня добробуту населення. З іншого боку, бізнес розглядає соціальну відповідальність через призму таких потенційних вигод к зростання прибутку, рентабельності, ринкової вартості організації, стійкого збалансованого розвитку тощо, тому здійснює вплив на формування та розвиток зовнішнього й внутрішнього середовища, які цим вигодам сприяють. У цьому розумінні соціальна відповідальність розглядається як дії, спрямовані на створення сприятливого соціально-економічного середовища організації, дотримання обмежень, що висувуються суспільством.

За оцінками експертів, запровадження соціальних заходів виявило високий рівень сподівань серед респондентів щодо позитивної віддачі від впровадження СВБ [54]. Найбільших переваг організації можуть очікувати за показниками: поліпшення репутації, підвищення рівня інформованості про бренд, налагодження стосунків із владою, підвищення якості продуктів, конкурентних переваг (табл. 1.1).

В сучасних умовах кіберспорт розглядається не лише як змагальне середовище з розважальною функцією, він може стати реабілітаційним інструментом, здатним соціалізувати, пропонувати функціонал підтримки та реабілітації. Так, наприклад, у 2020 році в Україні було створено соціально-орієнтовану кіберспортивну програму UPEA Social [39], яка, у свою чергу, створила проект «Відповідальність Ліга», спрямований на групи населення України, що потребують особливої уваги усього суспільства, а саме:

Таблиця 1.1

Оцінка позитивного впливу соціальної відповідальності на показники діяльності організацій

Показники діяльності підприємств	Позитивний вплив СВБ, % опитаних
1. Репутація фірми	93,6
2. Рівень інформованості про бренд	86,2
3. Стосунки з владою	85,5
4. Якість	85,3
5. Конкурентоспроможність	83,3
6. Інновації	83,0
7. Доступність ЗМІ	82,8
8. Задоволеність покупців	81,7
9. Продуктивність	80,4
10. Продажі	80,2
11. Стосунки з інвесторами	78,9
12. Прибутки	77,7
13. Доступ до ринку	71,3
14. Доля ринку	68,4

- військовослужбовці, учасники бойових дій;
- громадяни пенсійного віку;
- люди з інвалідністю.

У різних містах України їх навчали кіберспорту, даючи можливість проявляти себе на полях кіберспортивних баталій, одночасно засвоюючи роботу з комп'ютером, спілкування в соціальних мережах та налагодження міжособистісних комунікацій з членами команд.

Також важливими цінностями у кіберспорті є безпека праці, розмір та стабільність винагороди, зарплати. Практикується розвиток молодіжного середовища через навчальні програми, технології геймерської підготовки впроваджуються і для тренувань інших спортсменів. Крім корпоративного напряму, соціальна відповідальність у кіберспорті розкривається і через вкладення фінансів у ІТ-сферу, медійний простір, сферу освіти. Окрім цього у кіберспорті активізувалися некомерційне спонсорство та благодійність. Так, у 2021 р. Riot Games пожертвували 5,5 млн. доларів у фонд соціального впливу.

Пропагуються принципи етичності, зокрема, чесної боротьби, відмови від допінгу, пропаганди здорового способу життя та взаємодопомоги. Таким чином, соціальна відповідальність у кіберспорті полягає у:

- сприянні гендерної рівності;
- популяризації відповідальної позиції у суспільстві;
- турботі про екологію (екоефективний туризм, ігри про природу).

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що стратегічне управління людськими ресурсами має подвійний характер: з одного боку воно реалізується за допомогою конкретних функцій управління людськими ресурсами, з іншого – є одним із функціональних напрямів у межах стратегічного управління організації загалом. Система стратегічного управління є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних засобів стратегічного управління людськими ресурсами, які взаємодіють між собою у процесі реалізації розвитку кадрового потенціалу організації.

1.3. Проблеми управління людськими ресурсами у кіберспорті

Сучасному кіберспорту близько 25 років: кіберспортивна галузь відносно молода і інтенсивно розвивається завдяки технічному прогресу. За даними Statista, кількість гравців в світі та по континентах за даними 2022 р. склала понад 3 млрд, а загальна ринкова вартість кіберспорту оцінюється в більш ніж 1 мільярд доларів з темпом зростання 25% на рік. Враховуючи зазначені фактори, кіберспорт в умовах сьогодення входить до топ 10 найпопулярніших видів спорту у світі. Ці та інші факти лише підкреслюють значущість цього виду спорту у світі і викликають інтерес науковців та практиків до екосистеми кіберспорту.

Екосистема кіберспорту – це динамічна спільнота, що швидко розвивається та об'єднує професійних гравців, команди, організаторів турнірів, глядачів та спільноту фанатів, спонсорів, суддів та інших учасників [20]. Вона характеризується високою динамічністю, швидким зростанням і розвитком,

високим ступенем конкуренції, інновацій, технологічного прогресу та постійного пошуку нових форматів та рішень (рис.1.7). І головною складовою даної екосистеми є людські ресурси.

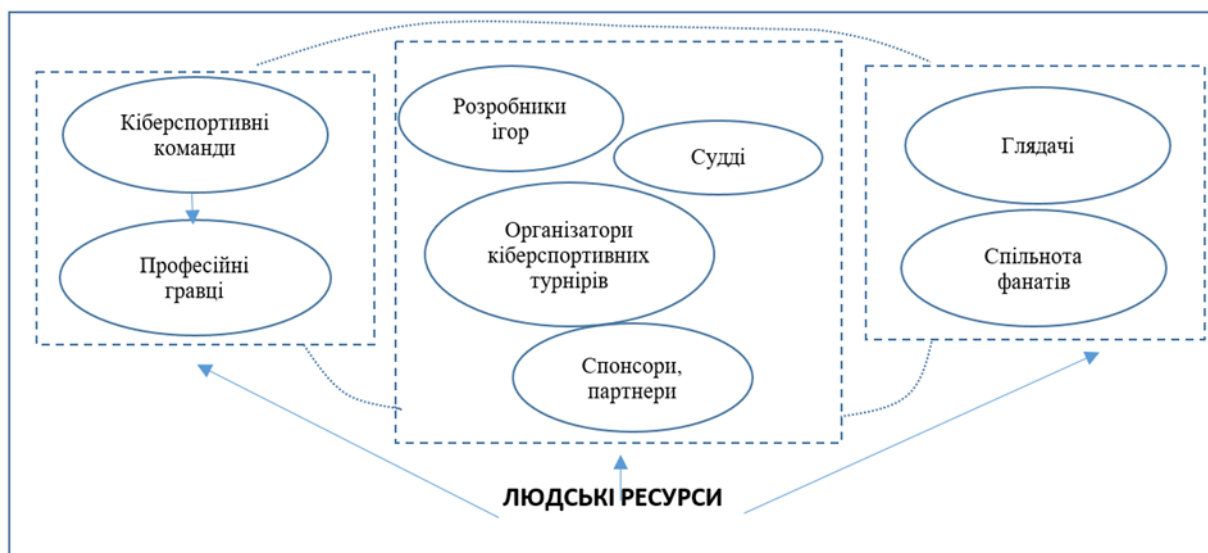


Рис.1.7. Людські ресурси в екосистемі кіберспорту

Стрімке глобальне поширення кіберспорту разом із його різноманітними якостями призвело до переплетення політичних і правових питань, які сектор загалом активно намагається вирішити. Одне із головних питань – організаційне та нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами у кіберспорті. Дослідженням встановлено, що загальні норми законодавства про фізичну культуру та спорт у різних країнах світу розроблялися під класичні види спорту задовго до повсюдного розвитку кіберспорту, тому під його особливості, на жаль, ніяк не адаптовані. Тому першою проблемою в нормативно-правовому регулюванні кіберспортивної сфери є наявність правових прогалів, пов'язаних з неможливістю застосування загальних норм законодавства про фізичну культуру та спорт до кіберспорту. Ще одне питання правового характеру, яке також законодавцям необхідно вирішити найближчим часом, – це питання правового статусу кіберспортсмена.

В даний час повною мірою застосувати спеціальні норми про працю спортсменів і тренерів до кіберспортсмена неможливо, оскільки безліч турнірів з кіберспорту проводиться дистанційно і такий вид виконання обов'язків для спортсменів не характерний. Відсутність спеціальних норм, які регламентують умови, порядок укладання та розірвання трудового договору з кіберспортсменом, на практиці призводить до виникнення спірних питань та створює умови для зловживання в даній сфері.

Дослідженням встановлено, що у кожній країні світу правове регулювання кіберспорту має відмінні риси, починаючи від визнання та внесення до реєстру, закінчуючи підходами регулювання кіберспорту. Нині кіберспорт визнано у багатьох країнах світу: 19 країнах Америки, 38 країнах Азії, 45 країнах Європи та 2 країнах Океанії. Основними асоціаціями та Федераціями кіберспорту у світі є:

- International e-Sports Federation (IESF), до складу якого входять 128 національних кіберспортивних організацій,
- World Esports Association (WESA) – що об'єднує 15 кіберспортивних організацій,
- National Electronic Sports Commission (NeSC).

Розглянемо правові основи регулювання кіберспорту, прийняті одними з перших. У Франції у 2016 році було прийнято закон «Про цифрову республіку», цей закон містить окрему статтю про регулювання кіберспорту: «встановлює визначення кіберспорту, встановлює правовий статус кіберспорту, різні види механізмів та конкурсів, які забезпечують виплату грошових призів» [62]. Питання укладання контрактів із кіберспортсменами також не залишається поза законом. У промисловості кіберспорту Франції контракти відрізняються лише за термінами, мінімальний договір укладається 1 рік, а максимальний на 5 років. Також є винятки: можливе укладання договору в окремих випадках на термін менше 1 року. Ще однією особливістю є те, що кіберспортсмени Франції мають право брати участь у турнірах, де передбачені грошові призи, лише по досягненню 12 років.

Кардинально відрізняється від інших країн система правового регулювання кіберспорту Південної Кореї [13]. Основним нормативно-правовим актом кіберспорту є закон «Про просування ігрової промисловості». У вищезгаданому законі сформульовано мету держави: «сприяння розвитку національної економіки та підвищенню якості культурного життя людей за допомогою розвитку ігрової індустрії та формування здорової ігрової культури населення шляхом створення фундаменту ігрової індустрії та встановлення норм щодо використання ігрових продуктів». Вважається, що закон «Про просування ігрової індустрії» є найбільш фундаментальним законодавчим актом про кіберспорт у всьому світі, оскільки встановлює єдину сукупність відносин з усіх прав учасників: спортсменів, держави та організацій. Також у цьому законі міститься програма розвитку кіберспорту, в якій визначено права як місцевого самоврядування, так і держави.

У Німеччині, на відміну від багатьох інших країн, Олімпійська спортивна Конфедерація (DOSB) відмовилася офіційно визнати кіберспорт, тому що цей вид спорту вимагає «власної фізичної продуктивності», а гра в кіберспорт, ймовірно, не має таких результатів. Невизнання кіберспорту як «спорту» має різні правові наслідки. Наприклад, нещодавно прийняті кримінальні правила щодо шахрайства зі ставками в Німеччині прямо спрямовані на спорт. Оскільки кіберспорт не має визнаної національної або міжнародної спортивної організації, а Кримінальний кодекс Німеччини за конституційними положеннями не допускає аналогій, розділ 265с Кримінального кодексу Німеччини не застосовується до шахрайства зі ставками у кіберспорті. Крім того, у Німеччині, як, наприклад, в США діють жорсткі норми щодо обмеження доступу неповнолітніх громадян до відеоігор. Кожна відеогра обов'язково проходить сертифікацію на вікову категорію.

Щодо США, то тут функціонує спеціальна організація з виставлення вікових рейтингів для ігор: Entertainment Software Rating Board (ESRB, Рейтинги асоціації оцінки розважального програмного забезпечення). Метою цих норм є обмеження молодого населення від недоречної інформації та

недоречного змісту ігор, є приклади тих країн, де система регулювання кіберспорту відсутня. Наприклад, в Китаї існують лише окремі акти, які відносяться тільки до стрімерів (людей, які ведуть індивідуальні трансляції відеоігор) і до розробників ігор, які встановлюють обмеження діяльності стрімерів, а також визначають обов'язки розробників ігор.

Отже, можемо стверджувати, що регуляторна база в кіберспорті нині є недостатньо розвиненою, що має негативний вплив на формування структури управління людськими ресурсами в цій сфері. Більшість країн світу не мають окремого законодавства, що регулює сферу управління людськими ресурсами у кіберспорті; не існує єдиного керівного органу разом із галузевими стандартними нормами та правилами; відсутня ефективна процедура вирішення питань, врегулювання суперечок або розуміння законів гри в цілому без нормативної структури. Ці питання потребують поглибленого вивчення як у науковій, так і в практичній площині.

Висновки до розділу 1

В концепції людських ресурсів людина, знання і здатність до навчання розглядаються як відтворювані ресурси, здатні забезпечити прибуток організації. Встановлено, що людські ресурси - це поняття, яке включає в себе не лише аспекти трудової діяльності людини, а й все різноманіття її соціально-культурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей.

Розвиваючи таланти і здібності кожного працівника, організація примножує свій потенціал, внаслідок чого людина стає стратегічним ресурсом компанії. Як і будь-який інший ресурс, людина потребує капіталовкладень, які складаються з витрат на пошук і відбір кадрів, виплату заробітної плати, розвиток і навчання персоналу, компенсаційні пакети тощо. Дослідження, проведені в розвинених країнах, свідчать, що фінансові витрати від неефективної політики управління персоналом значно перевищують витрати, пов'язані із забезпеченням ефективного управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління людськими ресурсами є відносно новим напрямом менеджменту, під ним варто розуміти підхід до ухвалення управлінських рішень щодо стратегічних планів організації у сфері набору трудових ресурсів, їх навчання, розвитку, управління ефективністю та міжособистісними відносинами. Стратегічний розвиток людських ресурсів в організації передбачає розвиток персоналу в стратегічній, довгостроковій перспективі. Розвиток персоналу має відповідати стратегії організації та сприяти досягненню цілей організації. Під розвитком персоналу розуміється діяльність, спрямована на розкриття особистісного потенціалу співробітника і, як наслідок, збільшення внеску працівника в досягнення цілей компанії.

Екосистема кіберспорту – це динамічна спільнота, що швидко розвивається та об'єднує професійних гравців, команди, організаторів турнірів, глядачів та спільноту фанатів, спонсорів, суддів та інших учасників. Вона характеризується високою динамічністю, швидким зростанням і розвитком, високим ступенем конкуренції, інновацій, технологічного прогресу та постійного пошуку нових форматів та рішень і головною складовою даної екосистеми є людські ресурси.

Проаналізовано законодавство країн світу щодо правового регулювання трудової діяльності кіберспортсменів. Встановлено, що регуляторна база в кіберспорті нині є недостатньо розвиненою і це має негативний вплив на формування структури управління людськими ресурсами в цій сфері. Більшість країн світу не мають окремого законодавства, що регулює сферу управління людськими ресурсами у кіберспорті; не існує єдиного керівного органу разом із галузевими стандартними нормами та правилами; відсутня ефективна процедура вирішення питань, врегулювання суперечок або розуміння законів гри в цілому без нормативної структури. Ці питання потребують поглибленого вивчення як у науковій, так і в практичній площині.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Методи дослідження

Магістерська кваліфікаційна робота – це перш за все наукова робота, метою якої є отримання та використання на практиці нових наукових знань про різноманітні об'єкти, їх властивості та взаємозв'язки. Водночас наукове знання має відповідати певним критеріям: об'єктивності, об'єктивності, відтворюваності, логічної доказовості, емпіричної та теоретичної обґрунтованості, корисності. При написанні кваліфікаційної роботи ми використовували системний підхід, який являє собою сукупність методологічних принципів аналізу та синтезу об'єктів як систем для складних об'єктів, що розвиваються.

При написанні кваліфікаційної роботи нами застосовувалися такі методи дослідження.

Дедуктивний метод - використовується, коли нове знання виводиться на основі більш загальних знань, отриманих раніше шляхом узагальнення.

Індуктивний метод — це вид узагальнення, що виходить за межі результатів спостережень і експериментів з урахуванням даних попередніх дослідів.

Метод порівняння — це операція з класифікації, упорядкування та оцінки предметів, явищ і фактів з урахуванням їх однорідності та найважливіших ознак (критеріїв) оцінки.

Було відібрано та проаналізовано первинну інформацію, що передбачало визначення окремих факторів та систем збору первинних даних шляхом спостереження та аналізу джерел. У результаті дослідження важливо забезпечити достовірність і стабільність первинних даних та їх організації. Метод первинної обробки даних базується на описі та класифікації, систематичному аналізі з використанням методів логічного аналізу, синтезу, пошуку статистичних закономірностей та врахуванні фактів у зведеному

вигляді. У результаті встановлення перевірки причинно-наслідкового зв'язку в явищах на основі обробки отриманих даних створюється монографічне дослідження різних сторін явища або процесу.

Особливе місце при написанні кваліфікаційної роботи займали такі методи дослідження, як аналогії, порівняння, опитування та графічні методи.

Аналогія — метод, який використовує аналог (тобто ідеальний або матеріальний об'єкт, що адекватно відображає досліджуваний процес або об'єкт); висновок про наявність будь-якої ознаки в досліджуваного цим методом об'єкта робиться на підставі подібності інших ознак. Аналогія - це метод, який не має великої доказової цінності. Подібність, на основі якої будуються докази, може виявитися випадковою, і при вибірковому аналізі ознак істотні ознаки можуть бути замінені неістотними.

Щоб аналогія мала доказовий характер і була схожа за своєю формою на індуктивний або дедуктивний висновок, повинні бути виконані такі умови:

- аналогія повинна ґрунтуватися на подібності максимальної кількості істотних ознак;
- аналогія повинна приводити до констатації абсолютної подібності між аналогом і досліджуваним об'єктом;
- перевірка подібних характеристик повинна бути доповнена перевіркою всіх відомих відмінностей між аналогом і досліджуваним об'єктом;
- зв'язок між невідомою, шуканою ознакою та іншими (відомими) ознаками має бути гранично тісним і доведеним.

Порівняння є логічним прийомом, необхідним у кожній пізнавальній діяльності: на різних її етапах і рівнях, незалежно від її предмета. Порівняльний метод є більш вузьким поняттям. Порівняльний аналіз є потужним і універсальним інструментом, який розширює можливості розуміння та опису економічних і соціальних процесів і змін у будь-якій сфері відповідно до існуючої реальності, концепцій і цілей, які стоять перед кожною політичною системою. Це також стимулює створення загальних теорій систем і відносин.

Це, в свою чергу, дозволяє перевіряти будь-які теорії, порівнюючи їх з практичним досвідом.

Анкетування є найпоширенішим методом отримання інформації в соціологічних науках. Під час дослідження респондент самостійно заповнює анкету. Анкета - це створений на комп'ютері або роздрукований документ, що містить ряд питань, адресованих обраній групі респондентів. Вони розглядаються як об'єкт дослідження.

Жоден список питань не можна назвати анкетною. Анкета – це просто щось, адресоване кільком людям, які опитуються стандартним способом. Тому до них застосовується статистичний апарат. Крім того, респондент зобов'язаний заповнити опитування згідно з правилами, зазначеними в інструкції. Логіка побудови питань в анкеті відповідає цілям дослідження і служить лише для отримання інформації, що підтверджує висунуті гіпотези. За формою анкетування може мати індивідуальний або груповий характер, коли за короткий час можна опитати значну кількість осіб. Опитування також можуть проводитися стаціонарно або заочно - у формі поштового опитування; опитування через газету, журнал, комп'ютерну мережу. Анкета є основним інструментом дослідження і являє собою соціологічний документ, що містить структурно впорядкований набір питань, кожне з яких пов'язане з цілями дослідження. Ця залежність проявляється в необхідності отримання інформації, що відображає характеристики досліджуваного об'єкта.

Ми використовували графічний метод для порівняння деяких статистичних сукупностей і вивчення їх складу. Роль графічного методу зводиться до наочного представлення пропорцій окремих елементів, що складають досліджувану статистичну сукупність, що показує зміни об'єму та структури цих агрегатів.

2.2. Організація дослідження

Написання кваліфікаційної роботи можна умовно поділити на наступні етапи.

Етап 1. Вибір теми дослідження та розробка плану роботи

Етап 2. Робота з літературними джерелами. Підбір матеріалів, необхідних для написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи.

Етап 3. Написання першого розділу дипломної роботи, присвяченої теоретичним аспектам стратегічного управління людськими ресурсами в кіберспортивній організації. На цьому етапі було розкрито сутність поняття «людські ресурси», розглянуто функції стратегії управління людськими ресурсами, виявлено проблеми управління людськими ресурсами в кіберспортивній сфері.

Етап 4. Використання Інтернет-ресурсів, наукових джерел для пошуку іта систематизації інформації про управління людськими ресурсами у кіберспорті, зокрема про етапи формування кар'єри у цій сфері.

Етап 5. Розробка пропозиції щодо стратегічного управління людськими ресурсами у кіберспорті. Формулювання висновків кваліфікаційної роботи

Етап 6. Оформлення списку літературних джерел і оформлення кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Аналіз кваліфікаційних вимог до фахівців кіберспортивної сфери та напрями розвитку їхньої кар'єри

Розвиток трудових ресурсів – це, насамперед, розвиток їхніх кар'єрних можливостей. Встановлено, що із розвитком індустрії кіберспорту зростає різноманітність доступних кар'єрних можливостей. Гравці та команди з кіберспорту потребують набагато більшої підтримки, ніж у попередні роки, оскільки галузь розвивається. З'ясовано, що у сфері кіберспорту існують різні типи доступних ролей, які мають свої особливості та кваліфікаційні вимоги до відповідних фахівців (рис.3.1). Розуміння їх є важливим етапом на шляху до формування кар'єри у сфері кіберспорту [5]. Розглянемо поглиблено кожен з них.

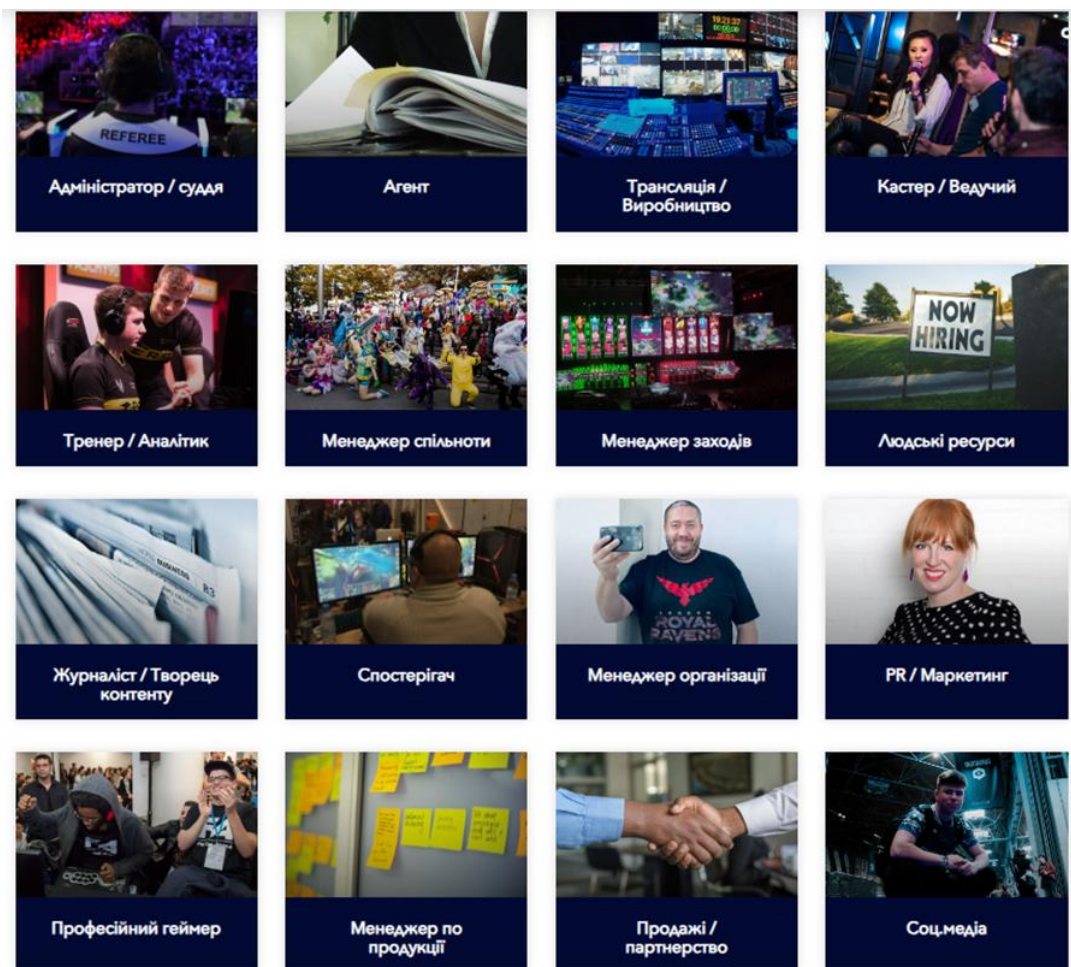


Рис. 3.1. Напрями формування кар'єри у кіберспорті

Pro Gamer (Професійний геймер)

Головною фігурою в кіберспортивній екосистемі є кіберспортсмен – професійний гравець у комп'ютерні ігри. Кіберспортсменів не готують у спеціалізованих навчальних закладах, майстерність ведення віртуальних ігор, як і в будь-якому іншому виді спорту, відпрацьовується кіберспортсменами багатогодинною грою та розвитком певних особистісних якостей. Вони часто починають з аматорських чи масових турнірів або досягають вищого рейтингу в певній грі, перш ніж привернути увагу більших команд. Подібно до професійних футболістів чи інших спортсменів, лише невеликий відсоток геймерів досягає найвищого рівня – професійний геймер. Середній вік кіберспортсменів - 14 до 29 років. Участь у змаганнях кіберспільноти можуть брати участь як школярі, так і дорослі люди з середньою та високою зарплатою. При цьому вік ніяк не впливає на результативність у турнірах.

Серед основних навичок, якими має володіти кіберспортсмен, виділяють:

- аналітичне мислення;
- вміння моментально приймати рішення;
- здатність до тактичного та стратегічного мислення;
- знання англійської мови;
- комунікативні навички.
- навички сфокусуватися та абстрагуватися;
- розвинена дрібна моторика рук;
- хороша фізична форма, щоб вести напружену гру протягом багато часу;
- хороший зір;
- цілеспрямованість;
- швидкість реакції.

Як і в будь-яких інших ігрових видах спорту, професійна діяльність кіберспортсмена побудована на клубній системі. Щоб підписати контракт з однією з кіберспортивних організацій, які за умовами контракту виплачують щомісячну заробітну плату, а гравець представлятиме клуб і віддаватиме певний відсоток від виграшів, важливо показувати високий рівень

під час гри. Завдяки внутрішньоігровим рейтинговим системам потенційного кандидата в команду можуть помітити менеджери організації та запропонувати постійну співпрацю. Всупереч поширеній думці про те, що вся діяльність кіберспортсменів зациклена виключно на постійній грі, професійні команди тим часом мають тренера, який визначає обсяг навантаження і встановлює розклад тренувального процесу. До його завдань входить відпрацювання з гравцями стратегічних та тактичних елементів. Активні тренування розпочинаються перед великими турнірами – щонайменше 6 годин геймінгу на день за кілька тижнів або навіть місяців до призначеної дати. Окрім цього відводяться години на вивчення теоретичної частини специфіки гри. Крім того, з топовими спортсменами співпрацюють фахівці, які розвивають їх комунікативні навички та вміння справлятися зі стресовими ситуаціями.

Професійні геймери зазвичай заключають контракт з певною кіберспортивною організацією і грають за певну команду, у складі якої змагаються в різних турнірах за призові гроші. Існує велика кількість кіберспортивних дисциплін, від шутерів до стратегічних ігор, усі вони з власними налаштуваннями, екосистемами та лігами. Різні ігри вимагають різних навичок – наприклад, професійний гравець League of Legends не завжди може стати чудовим гравцем CSGO, і навпаки. З розвитком кіберспорту змінювалися і обов'язки гравців. Тепер вони впливові люди, а також професійні спортсмени – кіберспорт є перетином між спортом і розвагами. Гравцям необхідно вміти порозумітися зі своїми товаришами по команді, працювати з менеджером, тренерами та аналітиками, Також професійні геймери беруть участь у спонсорських або партнерських ініціативах, інтерв'ю з журналістами, зустрічах і привітаннях шанувальників, дотримуючись при цьому професійної поведінки та дотримуючись інших вимог, про які зазначено в їхніх контрактах.

Адміністратор турніру (Admin / Referee)

Головні функціональні обов'язки адміністраторів (або кіберспортивних суддів) турнірів - це фіксування результатів матчів; здійснення контролю за дотриманням правил гри гравцями, призначення штрафів гравцям, якщо

правила були порушені. Адміністраторам турнірів часто доводиться спілкуватися з кіберспортивними командами, щоб залагодити виниклі суперечки, стежити за турнірними сітками та надавати підтримку спільноті у разі потреби. Під час подій у прямому ефірі, наприклад LAN-фіналів, адміністратори зазвичай спостерігають за командами, відстежують матчі та переконуються, що усіх правил дотримано, наприклад, що гравці носять правильні шумоізолюючі гарнітури та чи не відбувається нечесної гри. Для цього їм необхідно знати гру та правила турніру зсередини, щоб контролювати дотримання правил і уникати будь-яких суперечок чи несправедливих рішень. Окрім цього, адміністратори відповідають за вирішення будь-яких технічних проблем, що можуть виникнути під час гри. Наприклад, поломка ПК або клавіатури під час турніру.

Навички, якими володіє адміністратор турніру:

- комунікативні навички, або навички міжособистісного спілкування. Наприклад, повідомити команді, що її дискваліфіковано, нелегко, і адміністратор повинен уміти зробити це спокійно, щоб запобігти ескалації ситуації;
- вміння швидко приймати рішення. Тому що під час турнірів будь-які проблеми необхідно вирішувати швидко, ефективно та професійно.
- досконале розуміння правил гри, а також правил турніру, який проводить адміністратор. Крім того, необхідні знання про те, як працює програмне забезпечення турнірної групи або веб-сайт, щоб його можна було оновлювати.

Години роботи адміністратора турнірів можуть змінюватися залежно від того, коли відбувається турнір, оскільки дана позиція передбачає роботу під час живих і онлайн-подій, тому ця позиція не обов'язково передбачає робочий графік з 9 до 17. Заробітна плата адміністратора турніру варіюється від 18 до 30 тисяч доларів США на рік.

Кастер / Ведучий (Caster / Host)

Коментатори та ведучі є ключовою частиною кіберспорту – адже саме вони можуть «оживити» кіберспортивні матчі та події.

Кастер — це інша назва коментатора, який розповідатиме про кіберспортивну подію з метою залучення, інформування та розважання глядача. Кастер повинен добре знати гру та команди, щоб проявити індивідуальність і оживити матч. Зазвичай існує два типи ведучих: кастери, які коментують гру в прямому ефірі і кастери для особливих, яскравих коментарів, що надають додаткову інформацію або коментарі, як правило, після важливого моменту в грі. Ведучі виступають в ролі головних ведучих турніру чи події. Зазвичай вони виходять на сцену, підіймають аудиторію, представляють команди, і, можливо, від них вимагається інтерв'ю з гравцями та іншими експертами. Коментатори повинні мати чудові навички спілкування та вміти використовувати свій голос, щоб зацікавити аудиторію. Їм також буде необхідно підтримувати шоу та вміти вирішити будь-яку технічну проблему, яка виникає під час трансляції. З цією метою кастери тісно співпрацюють з виробничою командою.

Кіберспорт може бути напруженим, а трансляції можуть тривати багато годин, тому наявність енергії та здатність підтримувати свій темп також є важливими аспектами, які слід враховувати.

Тренер / аналітик (Coach / Analyst)

Як і в традиційних видах спорту, кіберспортивний тренер допомагає команді покращувати свої скіли, щоб стати більш успішними за команду суперника. Тренери тісно співпрацюють з гравцями, мотивують їх, визначають їхні сильні та слабкі сторони та переконуються, що вони грають якнайкраще. Тренер розробляє стратегії та аналізує суперників, щоб виграти якомога більше матчів і турнірів. Таким чином, тренер несе відповідальність за кожен аспект, пов'язаний з продуктивністю в команді. Це включає функцію управління зростанням індивідуальних навичок гравців, згуртованістю команди, формування стратегії в грі, мотивації та дисципліни.

Вілл «FrozenDawn» Берджесс, британський тренер League of Legends, який працював із Schalke 04 Esports, так пояснює обов'язки кіберспортивного

тренера: «Окрім навчання гравців певним аспектам гри, зокрема прийняття рішень на основі макросів, від тренерів також може знадобитися розв'язувати конфлікти між гравцями та мотивувати гравців вдосконалюватися» [8].

Щодо аналітика, то він повинен відмінно знати правила і тонкощі конкретної гри, зазвичай повинен мати можливість самотійно грати в гру на розумному рівні, щоб бути в курсі змін у грі та мети, аналізувати інші матчі найвищого рівня, щоб отримати ідеї, визначити сильні та слабкі сторони ваших гравців і придумати зі стратегіями.

Тренерам і аналітикам може знадобитися аналізувати суперників, складати звіти, спілкуватися з гравцями та ефективно використовувати дані. Деякі тренери допомагають менеджеру чи власнику у наборі гравців, допомагатимуть із майданчиками, стежать за станом здоров'я гравців тощо.

Менеджер спільноти (Community Manager)

Менеджер спільноти - це людина, яка піклується про ком'юніті певної кіберспортивної гри, постачальника турнірів чи іншої сфери ігор. Основні функціональні обов'язки даної ролі: взаємодіяти зі спільнотою та відповідати їй у соціальних мережах, наприклад у Twitter, Facebook і Snapchat, а також на платформах, включаючи YouTube, Reddit, блоги, веб-сайти, Twitch і форуми тощо. Менеджери спільноти, як правило, тісно співпрацюють із відділами PR та маркетингу, або самі є частиною цієї команди, оскільки те, що вони роблять, може вплинути на ставлення аудиторії до продукту чи бренду. Через це від них можуть вимагати писати прес-релізи, давати інтерв'ю та регулярно публікувати публікації в соціальних мережах. Їм також потрібно буде визначити ключові запити та реакції спільноти та передати їх команді.

Оскільки дана посада орієнтована на людей, наявність досвіду або знань у сфері людських ресурсів також може бути бонусом. Окрім цього, менеджери спільноти повинні бути знати їх конкретну гру, продукт, бренд і демографічні показники клієнтів зсередини. Ігрова та кіберспортивна спільнота може бути надзвичайно пристрасною та голосною, тому менеджер повинен мати терпіння та розуміння. Менеджер спільноти повинен вміти добре розбиратися в

соціальних мережах, знати їхні gif-анімації зі своїх відео блогів і бути в курсі останніх і найкращих мемів і соціальних платформ. Вміння приймати рішення, мати індивідуальність і стиль, які відповідають грі чи бренду також є важливими для даної ролі.

Завдяки вищезазначеним компетенціям менеджери спільнот часто отримують завдання, пов'язані з операційними проектами, такими як організація подій, тому мати організаційні та управлінські навички є наймовірно корисним.

Івент-менеджер (Event Manager)

Менеджери заходів несуть відповідальність за те, щоб певний турнір або кіберспортивна подія проходили належним чином. Це може включати роботу з контингентом глядачів, організацію продажів квитків, але найголовніше - це позитивне сприйняття кіберспортивного івенту з боку вболівальників і преси. Ця роль схожа на посаду менеджера проекту або продукту, але на відміну від попередньої, вона зосереджена виключно на організації великої події чи серії подій.

Менеджеру заходів потрібно підтримувати зв'язок із багатьма різними командами, починаючи з виробництва, зовнішніх партнерів і зацікавлених сторін, керуючих приміщеннями, маркетингом і продажами, тощо. Менеджерам заходів може знадобитися придумати нові ідеї, рішення та способи зробити шоу ефективним, навіть коли вони стикаються з проблемами та вказівками. Часто їм доводиться керувати командою, бюджетами та часовими рамками, досліджувати місця та постачальників, бронювати обладнання, наймати підрядників і дбати про здоров'я та безпеку учасників і глядачів кіберспортивного турніру. Вони контролюють питання якісної технічної організації івенту, наприклад, що Інтернет працює належним чином, а стенди та інші фізичні елементи знаходяться в потрібних місцях.

Робочий час івент-менеджера зазвичай залежить від того, коли відбувається подія. Менеджери можуть працювати у звичайний робочий час, але витратити багато часу на підготовку до подій, можливо, включаючи вечірні

та вихідні дні. Ця роль також передбачає багато подорожей. Хоча на стадії планування роботи можна звести до стандартних будніх днів, багато кіберспортивних подій відбуваються у вихідні, тому менеджерам подій може знадобитися бути доступними в додаткові години, залежно від самої події та того, яка робота потрібна.

Перед масштабними подіями івент-менеджер працює безперервно та постійно на зв'язку з компанією, допоміжним персоналом та компаніями-партнерами.

Менеджер з персоналу (Human Resources)

HR (людські ресурси) традиційно займається охороною здоров'я та безпекою, політикою на робочому місці, трудовим законодавством, нарахуванням заробітної плати та відпустками, а також процесом найму та звільнення персоналу, стратегіями розвитку і навчання, управлінням продуктивністю. Окрім цього, HR – це про розвиток і зростання людей, а також про те, щоб вони зосереджувалися на правильних пріоритетах.

Джо Хіллз, керівник кіберспорту, який раніше працював у агентстві LFG (Looking For Group) стверджує, що в компанії можуть працювати талановиті люди, але їх також потрібно мотивувати. Отже, як ви можете покращити цю мотивацію? Як ви можете постійно розвивати їх талант? Це і є головна задача відділу управління людськими ресурсами.

На переконання Джоела управління культурою кіберспортивної організації є не менш важливим завданням HR. Кіберспортивна організація розробляє стратегію, яка розбивається на тактичні плани для різних періодів часу, в них закладаються командні цілі, а потім ці цілі фільтруються до окремих людей. Тобто йдеться про те, HR опікується тим, щоб кожна людина знала свої особисті цілі, які пов'язані з цілями команди і вкладаються в загальну стратегію кіберспортивної організації.

Контент-менеджер / Content Creator

Контент-менеджер - це людина, яка збирає та аналізує інформацію для створення контенту, який є суспільним інтересом. Кіберспортивним контент-

менеджерам може знадобитися писати новини, репортажі, аналітичні статті, думки та звіти про матчі, а також брати інтерв'ю в гравців та інших людей у галузі. Старші редактори, як правило, відповідають за вибір історій для висвітлення, призначення завдань різним членам команди, а також перевірку та редагування копій, включаючи придумування заголовків і вибір «ракурсу» статті – або того, на що вона спрямована.

Комунікативні навички є дуже важливими для даної ролі. Наявність тісних контактів і інсайдерів галузі означає, що вони можуть дізнаватися про історії та події раніше за інших.

Контент-менеджери повинні завжди бути точними. Неправдива історія може бути проблематичною, особливо якщо стаття звинувачує особу чи компанію в правопорушеннях – це може бути наклепом для них і також завдати шкоди репутації журналіста чи видання. Через це контент-менеджер зобов'язаний переконатися, що інформація в публікації є правильною, зобов'язаний ретельно перевіряти факти/джерела даної інформації.

Observer (Спостерігач)

На відміну від традиційних видів спорту, де оператори працюють на сторонніх замовників, у кіберспортивних подіях зазвичай є власний спостерігач, який контролює те, що бачать глядачі. Спостерігач — це людина, хто контролює камеру в грі для трансляцій кіберспорту. Саме вона визначає ключові моменти гри і відповідає за те, що камера висвітлює найцікавіші аспекти матчу, виділяючи повтори основних моментів.

Спостерігачі працюють у виробничій групі за кадром, тісно спілкуючись із акторами та знімальною групою. Від спостерігачів можуть вимагати редагувати відзнятий матеріал і бути активними в соціальних мережах, щоб бути в курсі тенденцій і трендів. Деякі події мають кілька спостерігачів і спеціалізованого режисера в грі, який перемикається між ними, залежно від гри.

Розрізняють «живого» спостерігача (який стежить за основною дією разом із глядачем) і 'replay' спостерігач (який створює повтори і ловить все, що пропущено).

Недоліком даної ролі є те, що спостерігачу потрібно бути залученим у процес протягом тривалого часу – наприклад, минулі фінали ESL Premiership мали тривалість трансляції близько 10 годин.

Основні навички даної ролі: потрібно настільки зрозуміти гру, за якою спостерігає фахівець, щоб мати уявлення про те, що станеться далі. Як приклад особливих навичок, яких шукають великі компанії, у оголошенні про вакансію спостерігача Riot Games зазначено, що ця роль вимагає когось із «гострим зором, з досвідом, цілеспрямованого, надійного, пунктуального та командного гравця».

Спостереження також потребує хорошого рівня зосередженості– пропуск важливого моменту гри чи зіпсована частина операторської роботи може розчарувати глядачів.

Менеджер організації (Organisation Manager)

Менеджер організації стежить за всіма аспектами роботи кіберспортивної організації чи команди. Це включає найм персоналу, прийняття рішення про те, в яких іграх і турнірах брати участь, напрямок розвитку компанії, брендинг, маркетинг і бізнес-стратегію, виплату заробітної плати, ведення рахунків, партнерство тощо.

Хоча менеджер (власник) може не працювати над цими аспектами самостійно і у нього можуть бути в команді окремі фахівці для цих задач, власник остаточно матиме останнє слово та прийматиме рішення, які формуватимуть компанію та її майбутнє.

Деякі власники віддають перевагу зосередженню на командному аспекті та залученні найкращих гравців, тоді як інші можуть бути більше зосередженими на розвитку партнерства та колаборацій. В організаціях також є керівники команд, які піклуються про гравців і працюють із тренерами .

PR / маркетинг (PR / Marketing)

Кіберспортивні компанії чи команди завжди прагнуть збільшити кількість своїх шанувальників і отримати максимальну популярність, а керівники PR і маркетингу допомагають їм у цьому. Паблік рилейшнз — це управління потоком інформації від конкретної організації до громадськості. PR-фахівці працюють над забезпеченням позитивного висвітлення інформації у соціумі про команду чи організацію з метою підвищення репутації компанії. Потужне висвітлення може допомогти розвинути бізнес компанії, збільшити кількість її шанувальників і покращити загальне сприйняття кіберспортивного бренду існуючими та потенційними шанувальниками.

PR-фахівці можуть працювати всередині компанії або в зовнішній агенції. Вони тісно співпрацюють з журналістами, виданнями, компаніями та впливовими особами у своїй конкретній галузі, пишуть прес-релізи, організовують конференції та планують інформаційні оголошення для максимальної обізнаності.

Загальною метою маркетолога компанії є просування бізнесу та збільшення продажів його продуктів і послуг. Відділи маркетингу часто піклуються про широкий спектр сфер, від соціальних медіа до спонсорства, партнерства, іміджу бренду, слоганів, реклами тощо.

Менеджер із продукції (Product Manager)

Продукт-менеджери зазвичай займаються розвитком та просуванням певного продукту, послуги чи проекту. Вони розробляють його та переконуються, що він відповідає потребам кінцевого користувача чи клієнта. Це всеохоплююча роль, яка може включати розробку бізнес-стратегії, дорожньої карти, досягнення мети, а також деякі елементи PR/маркетингу. Продукт-менеджер аналізує ринок, розробляє бачення або ціль для конкретного продукту і повинен співпрацювати з кількома відділами, щоб довести продукт до реалізації.

У кіберспорті продукт-менеджер опікується певною лігою, подією чи іншою ініціативою. В організації їм може знадобитися працювати над новими програмами та продуктами (аксесуари для ПК чи інші товари), а також над

іншими ініціативами зі спонсорами та партнерами. Для цього часто доводиться виступати з різними ініціативами для залучення учасників, допомагати розробляти формати турнірів, шукати креативні рішення. У сфері кіберспорту цю роль називають «бути капітаном корабля, який рухає продукт вперед, але не завжди виконує роботу сам».

Навички, які потрібні для цієї ролі: бути сильним комунікатором, командним гравцем із хорошим чуттям ведення бізнесу та здатністю працювати під тиском. Лідерські навички, нестандартне мислення, досвід продажів і організації заходів, управління проектами та кіберспорту також є корисними для даної ролі.

Фахівець з продажів та партнерств (Sales / partnerships)

Саме керівники продажів і менеджери з партнерства/спонсорства відіграють важливу роль в укладанні угод і отриманні прибутку в кіберспорті. Традиційно в бізнесі саме менеджери з продажів несуть відповідальність за продаж певного продукту, послуги, події чи ініціативи. Наприклад, це може включати продаж рекламного простору на веб-сайті, або спонсорських пакетів кіберспортивних турнірів брендів, а також продаж квитків на події, продаж обладнання для ПК, або навіть продаж місця на футболках кіберспортивної команди для компанії, яка хоче стати ближчою до аудиторії кіберспорту.

Керівники відділу продажів відповідають за залучення клієнтів, налагодження контактів із ключовими клієнтами та партнерами, досягнення цілей і обговорення витрат. Менеджери з продажу та партнерства є хорошими учасниками переговорів і розбудови стосунків, вони часто в компанії найбільше взаємодіють із зовнішніми сторонами та регулярно спілкуються з клієнтами про можливості та розвиток подій. Їм також доводиться вирішувати суперечки з клієнтами, перевіряти рахунки-фактури, створювати звіти, проводити презентації та співпрацювати з іншими відділами, щоб зробити певний проект успішним.

Навички даної ролі: навички ефективного комунікація є ключем до успіху в цьому просторі. Мати ентузіазм щодо певного продукту чи послуги, бути

ввічливим і налагоджувати стосунки з ключовими клієнтами, навички ведення переговорів і обслуговування клієнтів, а також бажання й рішучість, щоб досягти цілей. Творче мислення також може допомогти виділити продукт, послугу, команду чи турнір, зробити їх більш привабливими для спонсорів або партнерів.

Відповідальний за соціальні мережі (Social Media)

Робота керівника соціальних мереж полягає в тому, щоб бути обличчям будь-якого бренду. Вони надають не лише розважальний вміст, але й інформативні матеріали, щоб залучити спільноту та підписників, а також поінформувати про зміни та речі, що відбуваються в компанії/бізнесі.

Забезпечення духу та напряду брендів – це те, у що потрібно інвестувати керівнику соціальних медіа, перш ніж вони намагатимуться залучити людей у свій бізнес і бренд, з яким вони працюють. Керування декількома медіа-каналами (Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok тощо) є основою роботи керівника соціальних мереж.

Навички, потрібні для цієї ролі: амбіції, креативність. Надзвичайно важливо переконатися, що ви на крок попереду інших у тому ж секторі. Публікація чогось свіжого та оригінального завжди є запорукою успіху. Хоча копіювання деяких мемів і додавання до них поворотів — це на 100% те, що все ще є ефективним і дуже добре працює в спільноті. Знати свою аудиторію також дуже важливо – публікація мемів для геймерів піде на користь, але для їхніх бабусь точно не буде ефективним. Можливість визначити цільову аудиторію на ранній стадії – іще один фактор успіху в даній ролі.

Фахівці з трансляції/виробництва (Broadcast / Production)

Для створення прямої трансляції кіберспортивного івенту потрібен величезний набір різних навичок і людей, щоб вивести пряме шоу в ефір. Працівники групи виробництва і трансляції відповідають за творчі елементи івенту, технічні завдання, завдання з координації проекту тощо.

Виробнича робота в прямому ефірі може відбуватися або на власних спеціалізованих об'єктах кіберспортивної студії, або на віддалених сценах і

стадіонах по всьому світу. Спеціальне приміщення кіберспортивної студії може включати різні постійні сцени або студійні декорації, а також створені на замовлення «галереї трансляції», де виробнича група працює над створенням прямої трансляції. Кінцева мета виробничої групи — повністю керувати процесом планування трансляції (попереднє виробництво) аж до виконання прямої трансляції для глядачів, які дивляться трансляцію в прямому ефірі. Елементами прямої трансляції, за яку відповідають фахівці виробничої групи є: таланти в ефірі, канали ігрового процесу, створення живої графіки, підбір музики, освітлення, постановка, мікси камери та потокова передача, що в сукупності створює результат - трансляцію кіберспортивної події.

У кіберспортивних компаніях багато виробництв використовують професійних фрілансерів для виконання певних ролей для конкретної трансляції кіберспорту. Ролі, які часто працюють повний робочий день у кіберспортивних компаніях, включають: виконавчий продюсер, виробники, графічні дизайнери/оператори, технічні керівники, багатопрофесійні оператори студії, автори контенту. До ролей, які часто надають професійним фрілансерам, відносяться: оператори, звукооператори, менеджери проектів, технічні режисери/оператори, оператори освітлювальної техніки, спостерігачі в грі, візажисти. Хоча існує багато різних навичок, які охоплюють різні ролі в трансляції, мати сильні технічні навички є абсолютною необхідністю для будь-якої з вищезазначених ролей.

Розглянемо більш поглиблено ключові ролі в трансляції кіберспортивного івенту та ключові навички для кожної з них:

- Спостерігач у грі: відмінне знання обраної гри; знання технічних особливостей прямої трансляції, щоб розуміти, як елементи гри вписуються в ширший потік трансляції.
- Режисер/продюсер прямого ефіру: відмінні лідерські навички, вміння чітко спілкуватися з великими командами та робити стислі вступи, які часто доводиться здійснювати під час неймовірно напружених ситуацій. Він також повинен мати чітке бачення прямого ефіру та вміти брати на себе

ініціативу щодо важливих рішень, беручи до уваги всіх зацікавлених сторін проекту. Щоб спланувати всі елементи трансляції, також необхідно мати навички творчого бачення.

- Технічний директор/постановник-постановник - майстер створення цікавого поєднання ракурсів для висвітлення подій на сцені. Рекомендується мати чіткі комунікативні навички, щоб надавати інструкції операторам камери, а також технічну здатність налаштовувати, програмувати та керувати складними мікшерними пультами (панелі з великою кількістю кнопок, які використовуються для вибору правильної камери, ігрового процесу чи відеоподачі).

- Оператор миттєвого повтору: добре знання конкретних ігор є обов'язковим для того, щоб забезпечити найкраще відтворення кліпів, а також технічне розуміння використовуваного обладнання для відтворення. Зазвичай системи Vmix Replay або EVS використовуються в кіберспортивному виробництві.

- Менеджер: вони матимуть креативні ідеї, щоб допомогти режисеру/продюсеру вирішити, як побудувати частини шоу – наприклад, як відбуватимуться інтерв'ю з гравцями, де стоятимуть ведучі, як команда-переможець підніме свій кубок на кінець вистави тощо. Хороші лідерські навички корисні, щоб взяти на себе відповідальність за управління сценічними зонами в середовищі мовлення.

- Технічний менеджер: після того, як виробнича група створила пряму трансляцію, технічний менеджер часто повинен забезпечити передачу якісного потоку в Інтернет, щоб глядачі могли дивитися його у найвищій якості. Технічний менеджер повинен розуміти величезну кількість різних технічних систем – з сильним наголосом на мережі та кодуванні відео в реальному часі.

- Звукорежисер: сильна пристрасть і технічне розуміння живого звуку є обов'язковими. Зазвичай роль забезпечення аудіо-міксу для трансляції та окремого аудіо-міксу для доповідачів у аудиторії поділяються на дві різні

ролі. Зазвичай звукорежисери також відповідають за керування системами зв'язку, які дозволяють виробничій групі спілкуватися один з одним за допомогою складних систем цифрових гарнітур, відомих як системи зв'язку.

3.2. Дослідження факторів впливу на формування стратегії управління людськими ресурсами у сфері кіберспорту

З кожним роком сучасним компаніям все важче втримати працівників, у зв'язку з чим помітно зросла плинність кадрів. Нині багато аналітиків вивчають різницю між поколіннями на ринку праці, адже аналіз поколінь дозволяє компаніям краще розробити стратегії розвитку компаній та краще розуміти цінності і стимули робочої сили. Дослідження свідчать про те, що на сучасному ринку праці зустрілися представники чотирьох поколінь, кожне з яких має власні цінності та мотиви, при цьому не всі вони представлені однаковою мірою. Розуміння того, яке з поколінь є найвпливовішою силою на сучасному ринку праці та якими цінностями керується, дозволить сучасним компаніям розробити ефективну стратегію управління людськими ресурсами.

Так, згідно з даними Pew Research Center, у США близько 35% від усіх осіб, які працюють, становлять міленіали. Це робить їх найвпливовішою силою на ринку праці. В Україні, згідно аналізу бази hh.ua, на міленіалів (пошукачів віком 19–35 років) припадає 58% усіх розміщених резюме. Це підтверджує, що наразі міленіали дійсно є найчисленнішою групою на ринку праці. Однак у сфері кіберспорту наразі серйозну частку на ринку праці займають також представники покоління Z [6]. Саме ці два покоління визначають пріоритети та стимулюють зміни у сфері управління людськими ресурсами в кіберспортивній сфері і можуть стати каталізаторами змін у створенні робочої сили, орієнтованої на майбутнє.

Покоління Z і міленіали є рушійними силами змін, вони керуються цінностями, прагнуть до балансу між роботою та особистим життям, турбуються про навколишнє середовище, стан світу та майбутнє [53].

Міжнародною консалтингово-аудиторською компанією Deloitte було проведено опитування понад 22 000 представників покоління Z і міленіалів у 44 країнах з метою вивчення їхніх стосунків з роботою, дослідження питання про те, як вони приймають рішення щодо способу життя та кар'єри, щодо їхніх цінностей та психічного здоров'я [7]

З'ясовано, що для поколінь Z і міленіалів, які керуються цінностями, здатність стимулювати зміни в соціальних питаннях потенційно може сприяти чи зламувати зусилля щодо залучення й утримання персоналу [12]. Майже чотири з 10 (44% представників покоління Z і 37% представників міленіалів) кажуть, що вони відхиляли завдання через етичні міркування, тоді як 39% і 34%, відповідно, відмовили роботодавцям, які не відповідають їхнім цінностям (рис.3...). Зміна клімату залишається однією з трьох найбільших проблем для обох поколінь: більше половини представників покоління Z (55%) і міленіалів (54%) кажуть, що досліджують вплив бренду на навколишнє середовище та політику перед тим, як прийняти пропозицію про роботу (рис.3.2).

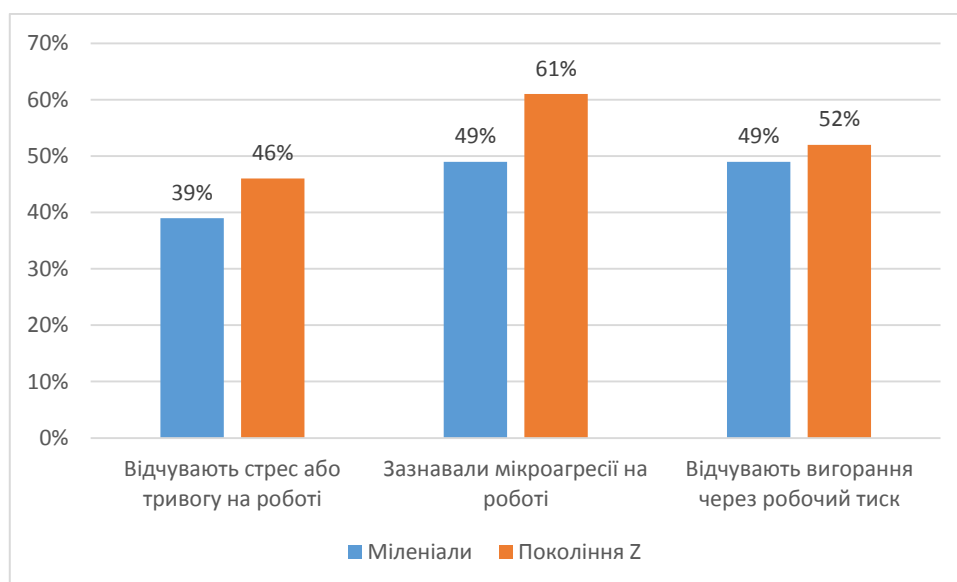


Рис. 3.2. Вплив цінностей Міленіалів та прадставників покоління Z на підхід до трудової діяльності

Представники покоління Z і міленіали переосмислюють пріоритет роботи у своєму житті: баланс між роботою та особистим життям має для них першочергове значення (рис.3.3). Так, 60 % професіоналів назвали можливість збереження балансу між роботою і особистим життям однією з головних причин залишатися з поточним роботодавцем [44]. При цьому 60% співробітників, 64% менеджерів і 75% керівників серйозно розглядають можливість звільнитися заради роботи, яка сприятиме їхньому добробуту.



Рис.3.3. Пріоритети в роботі Міленіалів та представників покоління Z

Отже, компанії повинні знайти способи запевнити своїх людей у стабільності роботи, щоб запобігти їх виходу з компанії в пошуках посад, які вони вважають більш безпечними. Хоча майже половина представників покоління Z і більшість міленіалів кажуть, що їхня робота все ще є центральною для їх особистості, вони не готові жертвувати своїм благополуччям і шукають нові способи підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

Майже половина представників покоління Z (46%) і міленіалів (39%) повідомили, що відчують стрес або тривогу на роботі весь або більшу частину часу. Їхнє довгострокове фінансове майбутнє, повсякденні фінанси та здоров'я/благополуччя їхніх сімей є основними причинами стресу, а

занепокоєння щодо психічного здоров'я та факторів на робочому місці, таких як важкі робочі навантаження, поганий баланс між роботою та особистим життям і нездорова культура колективу, також є причиною стресу. у грі [49]. Покоління Z і міленіали повідомляють про дедалі вищий рівень вигорання через робочий тиск (рис.3.4). Понад шість із 10 представників покоління Z (61%) і близько половини міленіалів (49%) зазнавали домагань або мікроагресії на роботі за останні 12 місяців. Приблизно половина представників покоління Z (52%) і міленіалів (49%) відчують себе вигорілими .



Рис.3.4. Відповіді респондентів на питання щодо відчуття вигорання, стресу та агресії на роботі

Було виявлено (рис.3.5), що 36% представників покоління Z відчують себе виснаженими весь або більшу частину часу, 35% відчують розумову дистанцію від своєї роботи, а 42% часто намагаються працювати якнайкраще, відчують стрес (49%), почуваються перевантаженими (43%), дратівливими (34%), самотніми (33%), з депресією (32), злими (27%). Однак ці проблеми стосуються не лише працівників [58]. Менеджери та керівники також відчують труднощі, і вони приблизно так само, як і працівники (а в деяких випадках і більш імовірно), повідомляють про такі настрої. Серед міленіалів ці цифри майже такі ж високі.

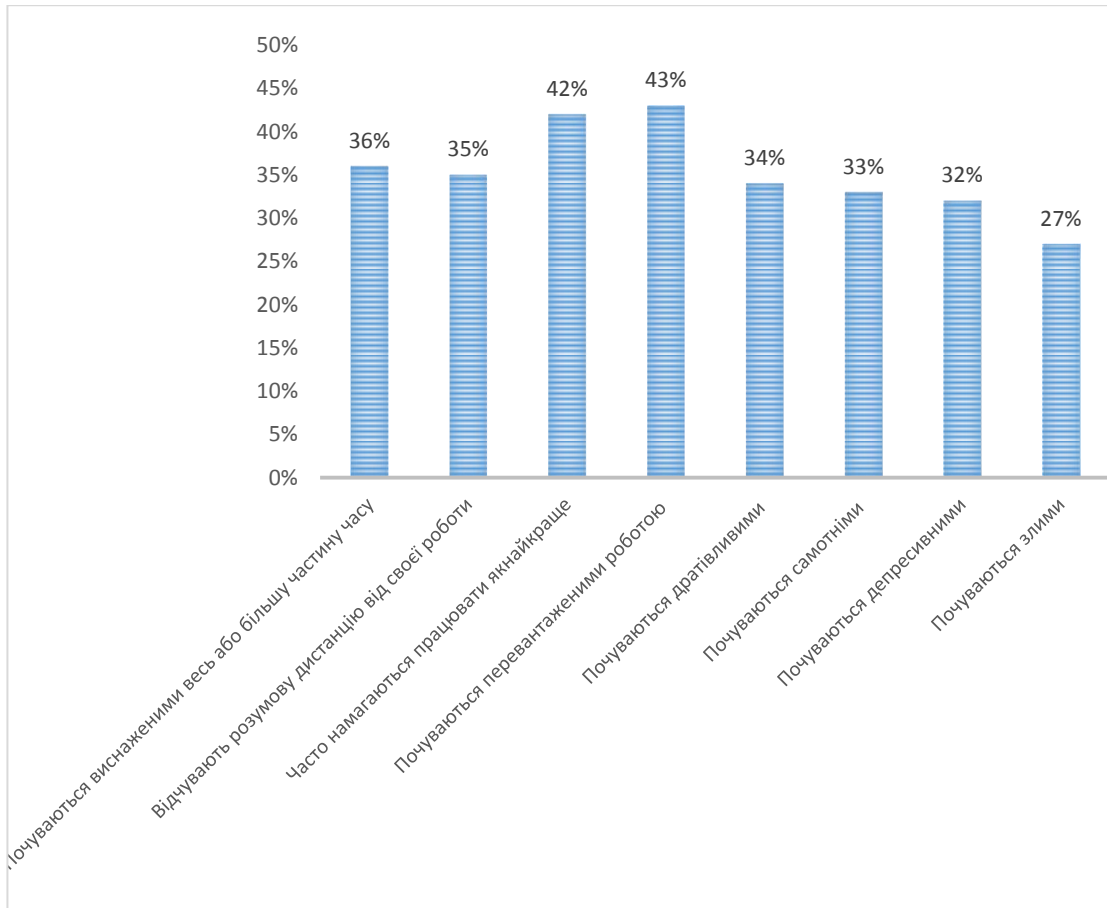


Рис. 3.5. Психологічний стан на роботі обох поколінь (Міленіалів та представників покоління Z)

Відповідаючи на питання, як організації можуть сприяти кращому балансу між роботою та особистим життям, представники покоління Z і представники міленіалів ставлять новий пріоритет на скорочений або гнучкий робочий день. Незважаючи на занепокоєння щодо потенційного впливу меншої кількості робочих годин на фінанси та можливості просування по службі, респонденти віддають перевагу кращим можливостям кар'єрного зростання за рахунок роботи на неповний робочий день, скороченого чотириденного робочого тижня, розподілу роботи та надання працівникам можливості працювати гнучко. Хоча представники покоління Z частіше, ніж міленіали, вірять, що їхні особисті фінанси покращаться в наступному році, більше половини покоління Z (51%) і міленіалів (52%) кажуть, що живуть від зарплати до зарплати.

Для респондентів опитування мотивація досягти благополуччя не є проблемою: 84% кажуть, що покращення їхнього благополуччя є головним пріоритетом цього року, а 74% кажуть, що це важливіше, ніж просування їхньої кар'єри.

За результатами дослідження, лише приблизно кожен третій працівник відчуває, що робота позитивно впливає на його фізичне (33%), психічне (32%) і соціальне (31%) благополуччя. Ще більш тривожним є те, що значний відсоток працівників стверджує, що їх робота негативно впливає на їхнє фізичне (33%), психічне (40%) і соціальне (21%) благополуччя. Інші ключові висновки дослідження повідомляють, що працівники розглядають можливість влаштуватися на роботу в іншу компанію, яка б краще сприяла їхньому добробуту. У 2023 році 60% співробітників і 75% керівників висловили думку про те, що серйозно розглядають можливість звільнитися. Майже дві третини керівників (64%) також розмірковують про зміну роботи в пошуках кращого добробуту.

Міленіали та покоління Z мають репутацію мисливців за «новими можливостями», проте компаніям може бути не так важко підтримувати лояльність до працівників [40]. Міленіалів та покоління Z не сильно цікавить тимблдингові заходи щоп'ятниці або безкоштовна піца на сніданок, вони хочуть відчувати, що роботодавець робить усе можливе, щоб підтримати їхні зусилля в реалізації проєктів і прагненні бути найкращими. Саме тому правильні технології та середовище, що надихає, — дієвий спосіб утримати працівників і мотивувати їх працювати на повну. Отже, впровадження цінностей трудових ресурсів в корпоративну культуру кіберспортивних організацій пропонується нами як стратегічний напрям розвитку персоналу кіберспортивних організацій. Цьому питанню буде присвячено параграф 3.3.

3.3. Формування корпоративної культури як стратегічний напрям розвитку персоналу кіберспортивних організацій

Стрімкий розвиток кіберспорту сприяє розвитку нових напрямів досліджень, пов'язаних з цією галуззю. Наразі кіберспорт досліджують з позиції медіадосліджень, цифровізації, бізнесу, соціології, спортивної науки тощо [1]. Разом з тим, в умовах сьогодення недостатньо уваги приділяється питанням вдосконалення системи управління людськими ресурсами кіберспортивних організацій, а вони, як показало дослідження, є важливими і потребують стратегічних рішень. В нашій роботі питання управління людськими ресурсами ми розглядатимемо через призму формування організаційної культури кіберспортивної організації.

Наразі у світі зберігається тенденція до зростання кількості компаній, які дбають про корпоративну культуру своєї організації, що регламентує поведінку людини й дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях. Культура існує в будь-якій організації, незалежно від того, чи створена вона природним шляхом у міру розвитку і зростання компанії, чи виникає шляхом ретельного проектування і впровадження [51].

Оксфордський словник англійської мови визначає культуру як «спосіб життя людей, включаючи їхні погляди, цінності, переконання, мистецтво, науки, способи сприйняття, а також звички мислення та діяльності». Звідси корпоративна культура - це складна система, яка включає цінності, традиції, переконання, очікування, а також дієві принципи, норми поведінки, що виникли в організації і визнаються більшістю працівників та формують їх поведінку [41]. Головною метою корпоративної культури є забезпечення високого рівня прибутковості організації, що досягається шляхом вдосконалення системи управління людськими ресурсами, внаслідок чого забезпечуються хороші відносини в команді, дає співробітникам впевненість у компанії та мотивує бажання продуктивної праці [22].

За останні десятиліття різні вчені вивчали питання впливу корпоративної культури на ефективність діяльності компаній. Наприклад, дослідивши 207 компаній у 22 галузях у період між 1977 і 1988 роками, Джеймс Хескет і Джон Коттер виявили, що корпоративна культура впливає на їх економічні показники організацій. Вчені аналізували корпоративну культуру відомих компаній за трьома показниками: зміст, сила, адаптованість, після чого вимірювали їх економічні параметри: рентабельність інвестицій, прибуток, вартість акцій. Висновки дослідження були досить показовими. Виявилось, що компанії завжди випереджають своїх конкурентів у двох випадках:

- коли головною цінністю компанії є добробут співробітників, клієнтів та інвесторів;
- коли культура організації відповідає бізнес-середовищу й швидко адаптується до змін.

Та найголовніше — компанії з сильною культурою були на 20-30% успішнішими за своїх конкурентів з менш продуманою системою цінностей.

Отже, ключовими елементами корпоративної культури є: цінності працівників, взаємовідносини в колективі, комунікації та спілкування; баланс робочого і вільного часу; розвиток персоналу і його навчання (рис.3.6).

Таким чином можна стверджувати, що корпоративна культура є багатoelementною, структурованою, важливою для будь-якої організації, оскільки впливає на: мотивацію працівників, їх творчий потенціал та ділову репутацію, продуктивність трудової діяльності, творчий потенціал працівників; загальне ставлення співробітників до виконання функціональних обов'язків. В компаніях, де розвивають корпоративну культуру: знижується конфліктність, поліпшуються взаємовідносини; більш ефективно витрачається час, присутній загальний емоційний підйом, який позитивно впливає на кінцеві результати діяльності працівників. Окрім цього, корпоративна культура відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності організації, оскільки має вплив на найбільш складні нематеріальні стратегічні ресурси компанії.



Рис. 3.6.Ключові елементи корпоративної культури

Корпоративна культура є у кожній компанії, при цьому головною метою відділу управління людськими ресурсами організації є формування корпоративної культури здоровою, продуманою і сильною [19]. У здоровій атмосфері співробітники чітко розуміють й поділяють цінності керівництва, вважають себе частиною команди та роблять свій внесок у загальну справу. Працівники відчують, що компанія про них піклується, усвідомлюють перспективи розвитку, тому працюють не стільки заради грошей, скільки заради ідеї. Нездорову атмосферу називають токсичною. У корпоративній культурі з надмірними недовірою, контролем, незрозумілими цілями й необґрунтованою системою заохочень співробітники розглядають себе відособлено від організації і, як наслідок, виконують лише найважливіші завдання, без залученості у процес, не вдаються у цілі компанії, ставлячи на перше місце особисті потреби.

Яскравий прикладом впливу корпоративної культури на ефективність компанії є історія краху четвертого за величиною інвестиційного банку США

Lehman Brothers [17]. Компанія була заснована у 1850 році та пишалася своєю ефективною корпоративною культурою: на першому місці завжди був якісний сервіс та комфорт працівників і лише після цього - прибуток. Lehman Brothers не просто надавали позики, вони будували партнерські стосунки й дозволяли працівникам та клієнтам підвищувати рівень життя. Після смерті всіх фундаторів цінності банку почали поступово змінюватися і з часом економічна ефективність вийшла на перше місце. Тобто, тепер справа була у грошах. Разом з втратою початкових орієнтирів наростали внутрішні конфлікти, наприклад, нездорова конкуренція серед співробітників за вищі посади. У 2008 році банк став банкрутом й був ліквідований. Отже, те, які цінності має компанія, впливає на її майбутнє. Неможливо вибудувати успішну стратегію розвитку без розвиненої системи цінностей.

У керівників сучасних організацій є два важелі розвитку організацій: стратегія й корпоративна культура. Стратегія передбачає постановку цілей та продумування шляхів їх досягнення [21]. Другий важіль – корпоративна культура - дозволяє виразити цілі через цінності та створити сприятливу атмосферу для їх ефективної реалізації. Чим більше продумана й сильніша культура, тим активніше співробітники підтримують ідеї лідера, долучаються до процесів та прагнуть до розвитку.

Говорячи про корпоративну культуру в кіберспорті, ми можемо помітити спільні риси з іншими сферами, проте прямих паралелей мало. Візьмемо, наприклад, культуру в спортивній сфері – незалежно від гри чи команди, кожен, хто працює в цій екосистемі, робить свій внесок у загальну культуру галузі, свідомо чи ні. Професійні спортсмени несуть відповідальність за формування культури, враховуючи їхню роль в галузі.

Культура кіберспорту є цікавим явищем для дослідження. Як індустрія, яка почала розвиватися в 1970-х роках, він досить несхожий на будь-яку іншу спортивну культуру через свій вік, унікальність і демографічний склад її гравців і глядачів. Як у випадку з різними традиційними видами спорту,

існують значні відмінності між кіберспортивними дисциплінами: культура League of Legends відрізняється від культури CS:GO або Valorant [25].

Загальна статистика свідчить, що середньостатистичний професійний геймер закінчує кар'єру в 25 років, прийшовши в простір зі старшого шкільного віку. Більшість кіберспортсменів належать до покоління Z/міленіалів, які мають відмінні цінності, ніж старші покоління.

Кіберспорт є професійною галуззю, яка побудована на пристрасті, наполегливості та важкій праці. Більшість працівників кіберспортивної сфери є шанувальниками змагальних ігор, які мають рідкісну можливість працювати в галузі, яку вони люблять. Проте саме через пристрасть працівників кіберспортивної сфери до кіберспорту, багато з них працюють виснажливо і мають дуже ненормований робочий день [27]. В міру того, як кіберспорт продовжує професіоналізуватися, баланс між роботою та вільним часом кіберспортсменів стає дедалі нестабільним. Це стало причиною впровадження у кіберспорті ініціатив щодо оздоровлення гравців. Деякі з найбільших організацій у світі зараз приділяють особливу увагу забезпеченню того, щоб до їхніх професійних гравців ставилися добре, як морально, так і фізично. Однак здоров'ю персоналу, балансу кіберспортсмена між роботою та особистим життям, приділяється мало уваги. Прагнучи змінити таку тенденцію, у 2022 році консалтингова компанія з комунікацій у сфері кіберспорту The Story Mob [29] оголосила про нову ініціативу щодо покращення корпоративної культури організації: впровадження чотириденного робочого тижня з метою стабілізації балансу між роботою та особистим життям працівників організації. Керівник організації пояснила таке рішення наступним чином: додатковий день відпочинку від роботи призведе до свіжого розуму кіберспортсменів, додасть більше енергії та оновлених підходів до творчого мислення та вирішення проблем протягом чотирьох робочих днів. Також в 4-ох денний робочий тиждень працівники приділятимуть більше часу роботі, яка насправді має значення, а не виконувати роботу заради роботи чи тому, що «так було завжди».

Ефективність чотириденного робочого тижня досі залишається відносно невивченою. Деякі компанії почали наслідувати цей приклад, проте організація The Story Mob є першою у кіберспорті, яка публічно зробила такий крок [29]. Агенція The Story Mob працює з різними клієнтами в різних часових поясах. Для цього клієнти отримують цілодобове покриття з невеликим «темним» часом між двома офісами, починаючи/закінчуючи роботу, у той час як багато проектів переміщуються з Америки до ЄС і ЄС до Америки щодня, фактично скорочуючи час доставки вдвічі. Перехід на 4-х денний робочий тиждень зайняв шість місяців на дослідження та два місяці на підготовку команди. Це включало різноманітні дії, які кожен повинен був виконати, а також створення зразків сценаріїв для різних типів ситуацій, у яких може опинитись агентство. Деякі з потенційних сценаріїв, які були детально прописані, включали підвищений тиск на працівників, пов'язаний з новим нову програму адаптації для кожного нового співробітника, приділяючи особливу увагу тому, щоб кожен мав інструменти, навички та поведінку перед тим, як взяти участь у пробній версії. Більше того, додаткові командні заходи передбачали зміни в бюджеті, щоб компенсувати втрату часу для спілкування працівників під час адаптації до нового формату роботи.

Зрештою, причиною цієї зміни є адаптація корпоративної культури в кіберспорті — індустрії, яка часто базується на нездорових звичках: багато кіберспортивних компаній побудовані на понаднормованій роботі, напружених графіках подорожей і розумових і фізичних зусиллях, які витрачаються на досягнення стратегічних цілей [30].

Зростаюча популярність кіберспорту сприятиме появі більшої кількості структур, які акцентуватимуть увагу на добробуті робочої сили, що підкреслюється дедалі більшою увагою до добробуту гравців. Тим не менш, висока інтенсивність і високі ставки в кіберспорті ускладнюють повне викорінення довгих годин і інтенсивних тижнів підготовки. Тому забезпечення балансу між робочим і позаробочим часом є вкрай важливим для кіберспортивної сфери. Цього можна досягти за допомогою речей, які

допомагають досягти балансу: додатковий і реальний час для відпочинку та відновлення, доступ до місць і ресурсів, які допомагають людям зменшити рівень напруги і втоми, і, перш за все, розуміння та підтримка з боку керівництва.

Отже, для будь-якої організації сприяння міцній, інклюзивній та згуртованій корпоративній культурі є життєво важливим. При цьому активно будувати середовище, яке підтримує та регулярно діє на основі створеної культури – є питанням першочерговим. Години роботи, яка надихає, зустрічі з колегами, заходи згуртування команди, винагороди та визнання — ці типи соціальних програм відіграють важливу роль у створенні та підтримці такого типу культури. Створюючи та розвиваючи згуртовану культуру на робочому місці, важливо:

- Органічно розвивати стосунки між людьми. Звичайні заходи для спілкування, такі як «години натхненної праці» або дні командоутворення, створюють для працівників невимушену атмосферу, де вони можуть краще пізнати один одного, дозволяючи стосункам зміцнюватися та розвиватися.
- Сприяти рівному співробітництву. Визнання досягнень членів команди дає змогу працівникам визнавати зусилля своїх колег. Це сприяє розвитку духу співпраці та взаємної поваги.
- Формувати злагодженість команди. Визнання та винагорода співробітників може принести велику користь культурі компанії. Це не тільки мотивує людей самовдосконалюватися, але й допомагає об'єднати команди, просуваючи спільні цілі та бачення [50].

Результати цих культурних інвестицій є не тільки відчутними, але й безпосередньо впливають на вищий рівень залученості, задоволення та продуктивності та покращують результати роботи компанії. Так, дослідження підтверджують, що індивідуальне задоволення від роботи зростає на 50 відсотків, коли працівники оточені колегами, кого вони вважають друзями. Крім того, більше ніж 60 відсотків людей, які мають «найкращого друга по роботі», мають вдвічі більше шансів бути повністю зайнятими своєю роботою.

Другим важливим напрямком формування корпоративної культури у кіберспорті є кар'єрний розвиток людських ресурсів - Learning and development (L&D). Ніхто із працівників не хоче бути, наприклад, молодшим керівником назавжди, тому планувати кар'єрний прогрес працівників необхідно починати якомога раніше. Навчання та розвиток (L&D) — це HR-процес, який дозволяє співробітникам підвищувати свої компетенції та, таким чином, підвищувати результативність своєї компанії [56]. L&D озброює персонал необхідним набором навичок, щоб взяти на себе нові обов'язки або підвищити продуктивність своєї роботи в рамках поточної посади. Співробітники кіберспортивних організацій можуть зміцнити свої здібності в таких сферах, як: лідерство, технічні навички гри, аналіз даних, особистісний розвиток, емоційний інтелект, командна взаємодія. L&D надає співробітникам рамки та ресурси для набуття необхідних навичок, що розширюють можливості, щоб процвітати в робочому світі, що розвивається. Інвестиції в трудову освіту співробітників можуть збільшити: цінність співробітника, задоволення від роботи, мотивація, залучення, впевненість співробітників, продуктивність компанії.

Згідно з опитуванням Deloitte Human Capital Trends Survey 2019 [16], кандидати вважають «можливість навчання» однією з головних переваг роботи. L&D приваблює працівників, тому що вносить у роботу додатковий сенс і задоволення, збагачуючи досвід співробітників. Для цього пропонується запровадити більше зовнішнього навчання, щоб допомогти персоналу розвиватися.

2022 рік наповнив діяльність HR відділів українських організацій у сфері кіберспорту складним досвідом (повномасштабне вторгнення, пандемія Ковід), коли неможливо спрогнозувати наперед майбутні події, а потрібно швидко реагувати на ситуацію. Зокрема, HR-менеджери у своїй роботі зіштовхнулися з такими викликами:

- втрата мотивації співробітників, розгубленість та нездатність будувати подальші плани;

- зниження працездатності через фізичне, емоційне виснаження;
- тимчасова втрата контакту зі співробітниками через їхній переїзд або зникнення зв'язку;
- часта зміна емоційного стану, відчуття провини, відкладання життя на потім.

Часи невизначеності потребують ефективної роботи та швидких дій з налагодження і підтримки зв'язку з кожним співробітником. Адже саме в період турбулентності важливу ролі відіграє команда. Саме тому за таких умов є надзвичайно важливою позиція компанії та взаємодія в команді. Зокрема для співробітників може бути важливим в позиціонуванні компанії:

- включеність компанії до допомога країні;
- допомога в релокації співробітників;
- надання за потреби додаткової відпустки;
- підтримка ефективної та своєчасної комунікації про подальші плани компанії;
- психологічний супровід співробітника;
- турбота про фінансовий добробут співробітників.

Коли працівник відчуває турботу про себе на рівні компанії, відповідно він може легше пристосуватися до складних викликів на емоційному та фізичному рівнях. Знання про те, що компанія робить соціально корисні справи, знижує влючає в роботу та спонукає до залученості в команду. Разом з тим, складні часи сприяють зміцненню взаємодії між колегами. Коли забезпечені базові потреби та присутнє відчуття умовної безпеки, актуалізується ціннісна сфера, включеність у спілкування та підтримку інших. Саме тому у часи турбулентності важливою є підтримка співробітників. У першу чергу варто почати з себе. А саме відслідкувати свій емоційний стан, чи є задоволеними потреби на фізичному рівні. Адже виснажений HR не зможе ефективно допомагати команді.

Підтримувати комунікацію. Співробітники мають розуміти, що робить компанія, які є перспективи розвитку та який її вклад у підтримці держави. Для

підтримки комунікації можна створювати додаткові чати, організовувати онлайн-зустрічі, ділитися новинами компанії, готувати відповіді на питання, що тривожать. Наприклад, як підготуватися до блекауту чи розвинути навички фінансової грамотності або, що необхідно знати при першій домедичній допомозі.

Можна організовувати групи підтримки, що модерує психолог, або ж надати можливість індивідуальної роботи з спеціалістом, для емоційної розрядки та пошуку ресурсів.

Регулярне анкетування та впровадження ініціатив за його результатами. Анкетування допоможе зрозуміти, що хвилює співробітників, які є труднощі. Але важливою умовою є аналіз цих відповідей та впровадження ресурсів, можливостей, які б могли закрити потреби співробітників.

Активно приділяючи час онбордингу, не варто забувати й про офбординг. Звільнення співробітника в складні часи може стати складним випробуванням.

У турботі про команду HR підтримує комунікацію, краще розуміє себе, потреби співробітників та бізнесу зокрема. На HR-відділ покладена велика відповідальність - необхідність швидко аналізувати ситуацію та приймати рішення. Проте така діяльність допомагає справлятися з викликами, розвиватися, накопичувати досвід та робити свій вклад у розвиток компанії та держави зокрема.

Висновки до розділу 3

Здійснено аналіз кваліфікаційних вимог до фахівців кіберспортивної сфери та напрями розвитку їхньої кар'єри. З'ясовано, що з розвитком індустрії кіберспорту зростає різноманітність доступних кар'єрних можливостей. Встановлено, що у сфері кіберспорту існують різні типи доступних ролей, які мають свої особливості та кваліфікаційні вимоги до відповідних фахівців. Серед основних навичок, якими має володіти кіберспортсмен виділяють:

аналітичне мислення; вміння моментально приймати рішення; здатність до тактичного та стратегічного мислення; знання англійської мови; комунікативні навички; навички сфокусуватися та абстрагуватися; розвинена дрібна моторика рук; хороша фізична форма, щоб вести напружену гру протягом багато часу; хороший зір; цілеспрямованість; швидкість реакції.

Проведено дослідження факторів впливу на формування стратегії управління людськими ресурсами у сфері кіберспорту. Встановлено, що на сучасному ринку праці зустрілися представники чотирьох поколінь, кожне з яких має власні цінності та мотиви, при цьому не всі вони представлені однаковою мірою. Розуміння того, яке з поколінь є найвпливовішою силою на сучасному ринку праці та якими цінностями керується, дозволить сучасним компаніям розробити ефективну стратегію управління людськими ресурсами.

Встановлено, що Покоління Z і Міленіали - два покоління, які визначають пріоритети та стимулюють зміни у сфері управління людськими ресурсами в кіберспортивній сфері і можуть стати каталізаторами змін у створенні робочої сили, орієнтованої на майбутнє.

Проведено дослідження мотивів і цінностей представників людських ресурсів сфери кіберспорту. На підставі проведених досліджень запропоновано формування корпоративної культури як стратегічного напрямку розвитку персоналу кіберспортивних організацій. Корпоративна культура - це складна система, яка включає цінності, традиції, переконання, очікування, а також дієві принципи, норми поведінки, що виникли в організації і визнаються більшістю працівників та формують їх поведінку. Головною метою корпоративної культури є забезпечення високого рівня прибутковості організації, що досягається шляхом вдосконалення системи управління людськими ресурсами, внаслідок чого забезпечуються хороші відносини в команді, дає співробітникам впевненість у компанії та мотивує бажання продуктивної праці.

ВИСНОВКИ

З'ясовано, що глобалізація, прискорення технічного прогресу, стрімкий розвиток інформаційних технологій і поява глобальної мережі Інтернет стали передумовами виникнення поняття «людські ресурси». Внаслідок цього на зміну жорсткій регламентації відносин керівник-підлеглий прийшла атмосфера співпраці в малих групах, залучення персоналу до досягнення цілей компанії, делегування відповідальності підлеглим і створення саморегульованих команд. Керівники підприємств усвідомили, що вирішальним фактором підвищення ефективності виробництва є люди, які працюють в організації.

Встановлено, що людські ресурси — поняття складне і охоплює різні групи працівників, незалежно від функцій, які вони виконують, від їхньої ролі в процесі виробництва, від кваліфікаційного складу тощо. Вимоги, що висуваються до кожної групи працівників є різними, тому при забезпеченні організації людськими ресурсами застосовують диференційований підхід.

Управління людськими ресурсами є одним з предметів вивчення стратегічного менеджменту. Стратегічне управління людськими ресурсами є відносно новим напрямом менеджменту, під ним варто розуміти підхід до ухвалення управлінських рішень щодо стратегічних планів організації у сфері набору трудових ресурсів, їх навчання, розвитку, управління ефективністю та міжособистісними відносинами. Стратегічний розвиток людських ресурсів в організації передбачає розвиток персоналу в стратегічній, довгостроковій перспективі. Окрім того, під розвитком персоналу розуміється діяльність, спрямована на розкриття особистісного потенціалу співробітника і, як наслідок, збільшення внеску працівника в досягнення цілей компанії.

Науковці виділяють два основних напрямки розвитку персоналу - загальний і професійний розвиток. Загальний передбачає діяльність, спрямовану на розширення кругозору та інтелекту співробітників, а також формування управлінських і комунікативних навичок, розкриття особистих здібностей і потенціалу. Підвищення кваліфікації включає низку заходів,

спрямованих на підготовку працівників до виконання нових функцій та завдань, підготовку до переходу на вищі посади та рівні службової ієрархії

Система стратегічного управління людськими відносинами включає наступні блоки: планування, відбору, найму; розвитку персоналу (навчання, управління кар'єрою), управління системою винагород (мотивація), управління системою взаємовідносин, управління соціальною відповідальністю і організаційно будується на базі існуючої оргструктури системи управління персоналом.

В рамках стратегічного управління людськими ресурсами кожен окремий працівник організації розглядається як стратегічний партнер у досягненні стратегічної мети компанії. Тому відповідна стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням інтересів обох сторін - керівництва організації та персоналу.

Встановлено, що важливими цінностями у кіберспорті є безпека праці, розмір та стабільність винагороди, зарплати. Практикується розвиток молодіжного середовища через навчальні програми, технології геймерської підготовки впроваджуються і для тренувань інших спортсменів. Крім корпоративного напрямку, кіберспортивні організації вкладають фінанси у IT-сферу, медійний простір, сферу освіти. Окрім цього у кіберспорті активізувалися некомерційне спонсорство та благодійність.

Кіберспорт в умовах сьогодення входить до топ 10 найпопулярніших видів спорту у світі. Ці та інші факти лише підкреслюють значущість цього виду спорту у світі і викликають інтерес науковців та практиків до екосистеми кіберспорту.

Стрімке глобальне поширення кіберспорту разом із його різноманітними якостями призвело до переплетення політичних і правових питань, які сектор загалом активно намагається вирішити. Одне із головних питань – організаційне та нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами у кіберспорті. Дослідженням встановлено, що загальні норми законодавства про фізичну культуру та спорт у різних країнах світу

розроблялися під класичні види спорту задовго до повсюдного розвитку кіберспорту, тому під його особливості, на жаль, ніяк не адаптовані. Тому першою проблемою в нормативно-правовому регулюванні кіберспортивної сфери є наявність правових прогалин, пов'язаних з неможливістю застосування загальних норм законодавства про фізичну культуру та спорт до кіберспорту.

Дослідженням встановлено, що кожній країні світу правове регулювання кіберспорту має відмінні риси, починаючи від визнання та внесення до реєстру, закінчуючи підходами регулювання кіберспорту: регуляторна база в кіберспорті нині є недостатньо розвиненою, що має негативний вплив на формування структури управління людськими ресурсами в цій сфері.

Досліджено напрями розвитку кар'єри працівників кіберспортивної сфери. Визначено професійні якості, якими має бути наділений кіберспортсмен, який є головною фігурою в кіберспортивній екосистемі. Кіберспортсменів не готують у спеціалізованих навчальних закладах, майстерність ведення віртуальних ігор, як і в будь-якому іншому виді спорту, відпрацьовується кіберспортсменами багатогодинною грою та розвитком певних особистісних якостей. Вони часто починають з аматорських чи масових турнірів або досягають вищого рейтингу в певній грі, перш ніж привернути увагу більших команд.

З кожним роком сучасним компаніям все важче втримати працівників, у зв'язку з чим помітно зросла плинність кадрів. Нині багато аналітиків вивчають різницю між поколіннями на ринку праці, адже аналіз поколінь дозволяє компаніям краще розробити стратегії розвитку компаній та краще розуміти цінності і стимули робочої сили. Дослідження свідчать про те, що на сучасному ринку праці зустрілися представники чотирьох поколінь, кожне з яких має власні цінності та мотиви, при цьому не всі вони представлені однаковою мірою. Розуміння того, яке з поколінь є найвпливовішою силою на сучасному ринку праці та якими цінностями керується, дозволить сучасним компаніям розробити ефективну стратегію управління людськими ресурсами.

Внаслідок проведених досліджень, в нашій роботі питання управління людськими ресурсами ми розглядатимемо через призму формування організаційної культури кіберспортивної організації та наводимо обґрунтування даної пропозиції. Встановлено, що на ринку праці у сфері кіберспорту найчисленнішою групою є Міленіали та представники покоління Z. Саме ці два покоління визначають пріоритети та стимулюють зміни у сфері управління людськими ресурсами в кіберспортивній сфері і можуть стати каталізаторами змін у створенні робочої сили, орієнтованої на майбутнє. Покоління Z і Міленіали є рушійними силами змін, вони керуються цінностями, прагнуть до балансу між роботою та особистим життям, турбуються про навколишнє середовище, стан світу та майбутнє. Включення цих цінностей в корпоративну культуру кіберспортивних організацій сприятимуть розвитку їхнього людського капіталу. Окрім того, компанії з сильною культурою були на 20-30% успішнішими за своїх конкурентів з менш продуманою системою цінностей. Запропоновано включити до структури корпоративної культури такі елементами як: цінності працівників, взаємовідносини в колективі, комунікації та спілкування; баланс робочого і вільного часу; розвиток персоналу і його навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ambrasaitė, P., & Smaguraitė, A. (2021). Epic Games v. Apple: Fortnite battle that can change the industry. *Vilnius University Open Series*, (4), 6–25.
2. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
3. Bailey K., Gratton L., Hope Hailey V. *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. URL: https://www.researchgate.net/publication/262313309_Strategic_Human_Resource_Management_Corporate_Rhetoric_and_Human_Reality/link/0deec51ff9cf7f3b53000000/download.
4. Bertschy, M., Mühlbacher, H., & Desbordes, M. (2019). Esports extension of a football brand: stakeholder co-creation in action? *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 47–68. DOI: <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1689281>.
5. *Careers Hub: Advice and Information*. URL: <https://britishesports.org/advice-and-information/careers-in-esports/>.
6. *Deloitte Global 2023 Gen Z i Millennial*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html?icid=gx:2or:3dp:4genzandmillennialsurvey2023:5GC1000102:6wok:20230517::deloitteinsights>.
7. *E-sports development strategy in Ukraine for 2020-2025*. URL: https://investment.24tv.ua/kibersport-ukrayini-strategiya-rozvitku-2020-novini-tehnologiy_n1417405.
8. *Esports Job Spotlight: Coach / Analyst*. URL: <https://britishesports.org/advice-and-information/careers-in-esports/coach-analyst/>.

9. E-sports market growth trends. URL:
<https://www.businessinsider.com/esports-ecosystem-market-report>.
10. Global Innovation Index. URL:
<https://www.globalinnovationindex.org/home>.
11. Gorova K.O., Gorovyj D.A., Kiporenko O.V. (2016) Osnovni tendenciyi rozvytku rynku kibersportu [The main trends in the e-sports market] Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnyctva [Problems and prospects of entrepreneurship development] №4(2), pp. 51–55.
12. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
13. "History of Korea e-Sports Association 1999-2004" (in Korean). KeSPA. Retrieved 2023-04-13.
14. Howe N., Strauss W. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. N.Y.: William Morrow and Co, 1991.
15. Human Resource Management. URL:
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-24156-9_3.
16. Learning in the flow of life. URL:
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html/#endnote-sup-3>.
17. Lehman Brothers. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Lehman_Brothers.
18. Meeker M. Internet Trends 2018. URL:
<https://www.kleinerperkins.com/perspectives/internet-trends-report-2018>.
19. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
20. Newzoo 2020 Global E-sports Market Report. URL:
https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Newzoo_Free_2020_Global_Esports_Market_Report.pdf.

21. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: mcgraw-Hill Education. 2017. 770 p.
22. O. Garmatiuk, Ph.D., Assoc. Prof., M. Galyuk. CORPORATE CULTURE AS AN Effective management tool. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31821/2/FAPMT_2020_Garmatiuk_O-Corporate_culture_as_245-246.pdf.
23. Revenues from e-sports. URL: <https://influencermarketinghub.com/growth-of-esports-stats/#:~:text=-esports%20Viewership%20is%20Growing,Since%202016%2C%20there&text=Between%202018%20and%202019%2C%20there,12.3%25%20increase%20year%20over%20year.&text=So%2C%20the%20total%20audience%20size,rate%20will%20be%20approximately>.
24. Sjjblom, M., & Hamari, J. (2016). Why Do People Watch Others Play Video Games? An Empirical Study on the Motivations of Twitch Users. SSRN Electronic Journal, 75. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2779543>.
25. Staff, S. League of Legends World Finals viewing figures 2018. Retrieved December 6, 2022, from Strive Sponsorship, UK website: <https://strivesponsorship.com/2018/12/17/league-of-legends-worldfinals-viewing-figures-2018>.
26. Steigenberger, N., & Scholz, T. M. (2022). Consequences of Umbrella Category Swaps: The Case of Esports. Academy of Management Proceedings, 2022(1). DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.14252abstract>.
27. The phenomenon of e-sports. Games as a sport. URL: <https://sbt.localization.com.ua/en/article/games-sport-phenomenon-e-sport-cybersport-career-future/>.
28. The Rise of eSports: An already growing ecosystem now accelerated by current events. URL: <https://www.nomuraconnects.com/focused-thinking-posts/the-rise-of-esports-an-already-growing-ecosystem-now-accelerated-by-current-events/>.

29. The Story Mob. URL: <https://directory.esportsinsider.com/company/the-story-mob>.
30. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.
31. Venture capital in e-sports. URL: <https://foundersshield.com/venture-capital-esports/>.
32. Wijman, T. (2022, November). Video Games, Esports & Mobile Intelligence | Insights and Articles. Retrieved from Newzoo website: <https://newzoo.com/insights/articles>.
33. Безтелесна Л.І., Пляшко О.С. Конкурентоспроможні людські ресурси: механізм забезпечення в національній економіці : монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 184 с.
34. Березянюк Т. В. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>.
35. Бурачек, І., Ярмолюк, Д., & Верстова, В. (2021). ПОКОЛІННЯ Z НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ПРАЦІ. Економіка та суспільство, (26).
36. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. №59. URL: <file:///D:/Пользователь/Downloads/222135-Текст%20статті-504104-1-10-20201231.pdf>.
37. Венчурний капітал в кіберспорті. URL: <https://foundersshield.com/venture-capital-esports/>.
38. Верига В. М. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. Економіка й управління національним господарством. 2020. №4 (100). URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewfile/1796/1849>.
39. Всеукраїнський соціальний проект “Відповідальність Ліга”. URL: <https://upea.com.ua/social-projects/start-vidpovidalnist-liga/>.

40. Гайдай Д., Зарембо К., Українське «покоління Z»: цінності та орієнтири. Центр «Нова Європа». – 2017. URL: <http://neweurope.org.ua/analytics/ukrayinske-pokolinnya-z-tsinnosti-ta-oriyentyry/>.

41. Геращенко І.М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 368–375.

42. Грішнова О.А., Дорош О.В., Шурпа С.Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці : монографія / за наук. Ред. Д-ра екон. Наук, проф. О.А. Грішнової. Київ : КНЕУ, 2015. 222 с.

43. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

44. Дослідження P&G: куди підуть працювати найкращі спеціалісти покоління Z. European Business Assotiation. – 2019. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-p-g-kudy-pidut-pratsyuvaty-najkrashhi-spetsialisty-pokolinnya-z/>.

45. Доходи від кіберспорту. URL: <https://influencermarketinghub.com/growth-of-esports-stats/#:~:text=esports%20Viewership%20is%20Growing,Since%202016%2C%20there&text=Between%202018%20and%202019%2C%20there,12.3%25%20increase%20year%20over%20year.&text=So%2C%20the%20total%20audience%20size,rate%20will%20be%20approximately.>

46. Інвестиції у кіберспорт. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/the-rise-of-esports-investments.html>.

47. Ковтун Н.С. Формування конкурентних переваг людських ресурсів у національній економіці. Бізнесінформ. 2014. № 4. С. 29–34.

48. Лібанова Е.М. Модернізація економіки України в контексті соціальних викликів. Демографія та соціальна економіка. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ. 2011. № 1(15). С. 24–38.

49. Миронова Н. Бумери, міленіали, покоління Z – хто це? Розбираємось у теорії. Українська правда. – 2020. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2020/02/9/239843/>.

50. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382>.

51. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.

52. Приймак В.І., Міщук Н.В. Теоретичні основи трактування конкурентоспроможності молоді на ринку праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 30(3). С. 52–55.

53. Савчук Т. Покоління Z: «Міленіали на стероїдах», які вирости з телефоном в руці. Радіо Свобода. 2017. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28920838.html>.

54. Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М.А. Саприкіна, О. Ляшенко, М.А. Саєнсус. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с.

55. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12 (138). С. 132–140.

56. Скибицький О. Розвиток людського капіталу підприємства через фінансування освітніх інновацій. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 245–250.

57. Статистика ринку кіберспорту. URL: <https://www.statista.com/topics/3121/esports-market/>.

58. Стіллман Д., Стіллман Й. Покоління Z на роботі. Харків: Фабула, 2019. 304 с.

59. Стратегія розвитку кіберспорту в Україні на 2020-2025 рр. URL: https://investment.24tv.ua/kibersport-ukrayini-strategiya-rozvitku-2020-novini-tehnologiy_n1417405.

60. Тенденції зростання ринку кіберспорту. URL: <https://www.businessinsider.com/esports-ecosystem-market-report>.

61. Феномен кіберспорту. Ігри як спорт. URL: <https://sbt.localization.com.ua/en/article/games-sport-phenomenon-e-sport-cybersport-career-future/>.

62. Франція: Закон № 2016–1321 від 7 жовтня 2016 р. «Про цифрову республіку», що набрав чинності 9 жовтня 2016 р., вносить зміни та доповнення до статей L.122-5 та L.342-3 законодавчої частини Кодексу про інтелектуальну власність.

63. Шинкарук О. Формування екосистеми кіберспорту (esports) як сучасного явища спорту, культури та освіти. URL: <http://www.infiz.dp.ua/misc-documents/2023-01/2023-01-27.pdf>.